

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Vladimíra Čapková

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Vladimíra Čapková

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in Competitive Environment

Cíle práce

Výstupem této diplomové práce by mělo být především posouzení (na základě analýzy dostupných údajů) postavení firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. v konkurenčním prostředí. V reakci na výsledky analýzy a popis hlavních konkurentů firmy budou navržena řešení, kterými by firma svou pozici na trhu mohla ještě vylepšit.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a na to navazující části praktické. Při tvorbě teoretické části bude diplomantka vycházet z odborné literatury a ověřených internetových zdrojů. Popsány budou zejména základní pojmy vztahující se k firmě na trhu se zaměřením na konkurenci a její jednotlivé typy.

Praktická část práce bude věnovaná především jednotlivým analýzám a na jejich výstupy navazujícímu následnému zhodnocení postavení vybrané firmy na trhu, resp. její konkurenceschopnosti, to vše za účelem formulace doporučení ke zlepšení pozice této firmy na trhu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

firma, trh, konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, analýza, strategie

Doporučené zdroje informací

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
HOLMAN, R. *Ekonomie*. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-278-6.
HOŘEJŠÍ, B. – SOUKUPOVÁ, J. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-538-4.
PORTER, M E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [Praha]: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
SAMUELSON, P A. – NORDHAUS, W D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 11. 12. 2020

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 1. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc. a Ing. Lence Kopecké, Ph.D. za odborné vedení při psaní této diplomové práce, za jejich trpělivost, jejich rychlé a trefné reakce, návrhy a poznámky k této diplomové práci.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o postavení firmy *Stavební výtahy.cz s.r.o.*, IČO: 271 03 129, se sídlem Bořivojova 878/35, 130 00 Praha 3, jejímž předmětem podnikání je především pronájem stavebních výtahů, v konkurenčním prostředí. Předmětem diplomové práce je provedení strategické analýzy včetně analýzy konkurence a konkurenceschopnosti vybrané firmy, a dále určení jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a na to navazující části praktické. V teoretické části práce jsou definovány pojmy firma a její druhy, konkurence a její druhy, strategické řízení a strategická analýza. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky na vybranou firmu, a to tak, že je provedena analýza současného stavu vybrané firmy, analýza konkurence, STEP analýza, Porterův model pěti sil, analýza vnitřních zdrojů a schopností vybrané firmy, analýza konkurenceschopnosti a SWOT analýza.

V reakci na výsledky strategické analýzy a popis hlavních konkurentů firmy jsou v závěrečné části práce navržena řešení, kterými může vybraná firma svou pozici na trhu ještě posílit.

Klíčová slova:

firma, trh, konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, analýza, strategie, STEP analýza, Porterův model, SWOT analýza

A Company in Competitive Environment

Abstract

This diploma thesis discusses the position of the *Stavební výtahy.cz s.r.o. Company*, Company ID No.: 271 03 129, with registered office at Bořivojova 878/35, 130 00 Prague 3, whose scope of business is primarily lease of construction lifts, within the competitive environment. The subject of this diploma thesis is execution of a strategic analysis, including an analysis of the competition and the competitiveness of the selected company, along with determination of its strong and weak points, and the opportunities and risks pertaining to it.

This diploma thesis is divided into two parts, a theoretical part and the related practical section. The theoretical section of this paper defines the term company and its types, competition and its types, strategic management and strategic analysis. The practical section applies theoretical knowledge of the selected company by performance of an analysis of the current situation in which the selected company finds itself, analysis of the competition, a STEP analysis, a Porter model of the five forces, an analysis of the internal resources and the capabilities of the selected company, analysis of competitiveness and a SWOT analysis.

In reaction to all the results of the strategic analysis and description of the company's main competitors, the final section of the work proposes solutions that the selected company can use to reinforce its position on the market.

Keywords:

company, market, competitive environment, competitiveness, analysis, strategy, STEP analysis, Porter's model, SWOT analysis

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Firma	15
3.1.1 Typologie firem podle právní formy	17
3.1.2 Typologie firem podle velikosti.....	19
3.2 Konkurence	20
3.2.1 Dokonalá konkurence	22
3.2.2 Nedokonalá konkurence	24
3.2.3 Přehled tržních struktur.....	29
3.2.4 Konkurenční strategie	30
3.3 Strategické řízení.....	31
3.4 Strategická analýza.....	32
3.4.1 Analýza současného stavu	32
3.4.2 Analýza vnějšího prostředí	32
3.4.3 Analýza vnitřního prostředí	34
3.4.4 SWOT analýza jako syntéza výstupů ze strategických analýz	35
4 Vlastní práce	38
4.1 Firma Stavební výtahy.cz s.r.o.	38
4.1.1 O společnosti.....	38
4.1.2 Analýza současného stavu	39
4.2 Analýza konkurence.....	42
4.2.1 Stavebniny DEK a.s.	43
4.2.2 ASTA, spol. s r.o.	45
4.2.3 TONSTAV-SERVICE s.r.o.....	46
4.3 STEP analýza	47
4.3.1 Politicko-právní vlivy	47
4.3.2 Ekonomické vlivy	49
4.3.3 Sociokulturní vlivy	51
4.3.4 Technologické vlivy	53
4.3.5 Přehled jednotlivých faktorů.....	54
4.4 Porterův model pěti sil	54
4.4.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů	54
4.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů	55

4.4.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	56
4.4.4	Ohrožení substituty	56
4.4.5	Rivalita mezi existujícími podniky	56
4.5	Analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy	58
4.5.1	Hmotné zdroje.....	59
4.5.2	Lidské zdroje.....	59
4.5.3	Finanční zdroje	60
4.5.4	Nehmotné zdroje.....	61
4.6	Analýza konkurenceschopnosti.....	62
4.6.1	Konkurenční přednosti.....	62
4.6.2	Konkurenční nedostatky	62
4.6.3	Porovnání klíčových faktorů úspěchu vybraných firem	63
4.7	SWOT analýza	65
4.7.1	Silné stránky	65
4.7.2	Slabé stránky.....	66
4.7.3	Příležitosti	67
4.7.4	Hrozby	68
4.7.5	Shrnutí.....	70
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	72
5.1	Vyhodnocení provedených analýz	72
5.2	Doporučení pro vybranou firmu.....	74
5.2.1	Konkurenční strategie	75
5.2.2	Nastavení cílů vybrané firmy.....	76
6	Závěr.....	78
7	Seznam použitých zdrojů	80

Seznam obrázků

Obrázek 1	Kritéria a prahové hodnoty pro jednotlivé kategorie podniků	19
Obrázek 2	Typy tržních struktur	25
Obrázek 3	Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	31
Obrázek 4	Diagram analýzy SWOT	37
Obrázek 5	Logo firmy Stavební výtahy.cz s.r.o.	38
Obrázek 6	Nabídka firmy Stavební výtahy.cz s.r.o.	39
Obrázek 7	Logo skupiny DEK	43

Obrázek 8	Struktura skupiny DEK	44
Obrázek 9	Logo ASTA, spol. s r.o.	45
Obrázek 10	TONSTAV-SERVICE s. r.o.	46
Obrázek 11	Model konkurenčních sil	58
Obrázek 12	Diagram analýzy SWOT	71

Seznam tabulek

Tabulka 1	Přehled tržních struktur	30
Tabulka 2	Kapacita jednotlivých stavebních výtahů	39
Tabulka 3	Silné a slabé stránky Stavebniny DEK a.s.	45
Tabulka 4	Silné a slabé stránky ASTA, spol. s r.o.	46
Tabulka 5	Silné a slabé stránky TONSTAV-SERVICE s.r.o.	47
Tabulka 6	STEP analýza	54
Tabulka 7	Hodnocení konkurenčních sil	58
Tabulka 8	Analýza konkurenceschopnosti	64
Tabulka 9	Hodnocení rozhodujících vlastností	67
Tabulka 10	Analýza příležitostí	68
Tabulka 11	Analýza hrozeb	69
Tabulka 12	SWOT analýza	70

Seznam grafů

Graf 1	Individuální poptávka v dokonalé konkurenci	23
Graf 2	Maximalizace zisku dokonale konkurenční firmy	23
Graf 3	Maximalizace zisku monopolu	25
Graf 4	Oligopol s dominantní firmou	27
Graf 5	Monopolistická konkurence	29

Graf 6 Meziroční změny cen tržních služeb pro podnikatelskou sféru a cen stavebních prací v České republice v letech 2016 – 2020 v %	49
Graf 7 Meziroční změny v průmyslové a stavební produkci v České republice v letech 2016 – 2020 v %	50
Graf 8 Meziroční změny HDP České republiky v letech 2016 – 2022 v %	50
Graf 9 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2016 – 2022 v %	52

Seznam použitých zkratk

AR	průměrný příjem
d	individuální poptávka
D	tržní poptávka
E	bod rovnováhy
MC	mezní náklady
MR	mezní příjem
P	cena
Q	množství výrobků a služeb
TC	celkové náklady
TR	celkové příjmy

1 Úvod

Každá firma vstupující na trh usiluje o to, aby se na tomto trhu prosadila. V současné době se firmy potýkají s rychlým vývojem technologií, globálními vlivy a také s rostoucím očekáváním zákazníků. Skutečnost, že firma dnes prosperuje a má silné postavení na daném trhu, neznamená, že tomu tak bude i do budoucna. Je nezbytné být stále ve střehu, mít dobře nastavenou konkurenční strategii, neustále přemýšlet nad tím, jak získat, případně udržet svou konkurenční výhodu, vyhodnocovat informace, které firma získává z jejího vnějšího i vnitřního prostředí, a které mají na její dlouhodobý vývoj podstatný vliv, a dobře na ně reagovat.

Pro účely této práce, jejímž tématem je právě firma v konkurenčním prostředí, bude zkoumaným subjektem *Stavební výtahy.cz s.r.o.*, IČO: 271 03 129, se sídlem Bořivojova 878/35, Žižkov, 130 00 Praha 3, která se zaměřuje na půjčování stavebních výtahů a shozů na stavební suť.

Pro obor stavebnictví je dle názoru autorky typické velké množství konkurentů o různé síle jejich postavení, je proto nezbytné dobře vybrat konkrétní oblast, ve které chce firma působit, přemýšlet nad tím, na jak finančně a technicky náročné projekty je schopná se zaměřit, kdo má být její cílovou skupinou (zda jsou to fyzické osoby a tedy spíše méně rozsáhlé projekty, případně právnické osoby s pravděpodobně náročnějšími a komplexnějšími projekty, kde může být také možnost dlouhodobější spolupráce anebo zda chce daná firma soutěžit ve veřejných soutěžích a poskytovat své služby veřejným zadavatelům). Při vstupu do tohoto odvětví je proto důležité nejprve zvážit své schopnosti, možnosti a zdroje.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je posouzení (na základě analýzy dostupných údajů) postavení firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. v konkurenčním prostředí. Dílčími cíli, kterými má být naplněn hlavní cíl diplomové práce, jsou provedení strategické analýzy včetně analýzy konkurenceschopnosti vybrané firmy, a určení jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Vybraná firma je v této diplomové práci porovnána s konkurenčními firmami zabývajícími se rovněž pronájemem stavebních výtahů. V reakci na výsledky strategické analýzy a popis hlavních konkurentů firmy jsou navržena řešení, kterými může firma svou pozici na trhu ještě posílit.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a na to navazující části praktické. Při tvorbě teoretické části diplomantka vychází z odborné literatury a ověřených internetových zdrojů. Nejprve jsou definována teoretická východiska práce. S ohledem na to, že název práce zní *Firma v konkurenčním prostředí*, jeví se jako vhodné vymezení pojmu firma, popsání jednotlivých druhů firem (podle velikosti a podle právní formy), zaměření se na definici konkurence, nastínění jejích druhů a uvedení, co představuje konkurenční strategie a proč je pro firmu důležitá. Stručně je rovněž představen pojem strategické řízení, neboť má-li být firma na trhu úspěšná a konkurenceschopná, je nezbytné, aby měla nadefinované cíle a směřovala k jejich naplňování, a to dlouhodobou a systematickou činností především (ale nejen) vedoucích pracovníků. V návaznosti na to je další podkapitola věnovaná strategické analýze, a to z důvodu, že má-li být cílem této práce posouzení postavení firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. v konkurenčním prostředí, je nezbytné provést nejprve příslušnou analýzu, na jejímž základě je následně možné zhodnotit konkurenceschopnost vybrané firmy a navrhnout řešení, kterými by firma svou pozici na trhu mohla ještě vylepšit.

Vlastní část práce je praktická. Na úvodní představení firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. navazují jednotlivé analýzy, a to analýza současného stavu, analýza konkurence, STEP analýza, Porterův model pěti sil, analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy, analýza konkurenceschopnosti a SWOT analýza. V reakci na výsledky provedených analýz je

v navazující části práce provedeno zhodnocení konkurenceschopnosti firmy Stavení výtahy.cz s.r.o., jejího postavení na daném trhu, jsou zdůrazněny její silné stránky, na které by se měla do budoucna více orientovat a zmíněny také slabé stránky, na jejichž posílení by se měla vybraná firma zaměřit. Nad rámec toho jsou formulována konkrétní doporučení, na základě kterých by vybraná firma mohla své postavení na trhu posílit.

3 Teoretická východiska

3.1 Firma

Pojem *firma*, neboli *podnik*, má vícero definicí. Samuelson si pod pojmem *firma* představuje „specializované organizace, které se věnují řízení výrobního procesu“¹, Macáková definuje firmu jako „základní výrobní jednotku, která najímá práci a kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit“². Zákon podnik přímo nedefinuje, ovšem podnikatele definuje jako toho, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“³. Odborná literatura oboru právo za podnik považuje „každou entitu vykonávající hospodářskou činnost nezávisle na jejím právním statutu a na jejím způsobu financování“⁴.

Firma se osvědčila jako nejlepší organizace výroby v tržní ekonomice, neboť zcela jistě je úsporné organizovat spolupráci jednotlivých profesí, které vznikly dělbu práce. Samozřejmě je možné takto organizovat výrobu i formou multilaterálních smluv s vlastníky jednotlivých výrobních faktorů. Ovšem administrativa s těmito smlouvami, jejich vynucování a další aktivity s touto koordinací spojené jsou nákladné. Tyto transakční náklady by přitom mohly být výrazně sníženy tím, že se internalizují.⁵

Každá firma sleduje určitý cíl. Obecně je podle tzv. teorie firmy za primární cíl firmy považována maximalizace zisku. Abychom určili, kdy k maximalizaci zisku dojde, musíme zkoumat vztah mezních příjmů (MR) a mezních nákladů (MC). V zásadě jsou tři varianty:

$$\mathbf{MR = MC}$$

Rovná-li se mezní příjmy a mezní náklady, je zisk maximální, jelikož změnou objemu výroby nelze zisk zvýšit.

¹ SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie: 19. vydání*. 2013., s. 118.

² MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s. 266.

³ Ust. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

⁴ ROZEHNAL, A. *Obchodní právo*. 2014, s. 71.

⁵ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 2018, s. 157 – 158.

MR > MC

Zvýší-li se výroba o jednotku, vzroste celkový příjem (TR) více než celkové náklady (TC), a tedy vzroste i zisk. Ten lze zvýšit růstem objemu výroby.

MR < MC

Zvýší-li se objem výroby o jednotku, zvýší se celkové náklady více než celkový příjem, a tedy zisk klesne.

Tato teorie však bývá kritizována proto, že je založená na zjednodušených předpokladech a neodráží důležité faktory, které ovlivňují podstatu a fungování firem v současnosti. Těmito faktory jsou např. rozmanité vlastnické formy (firmu může vlastnit jedinec, ale také sto různých akcionářů), výkon kontroly (vlastník x manažer), rozhodování v podmínkách nejistoty (větší či menší míra nejistoty), omezená racionalita (subjektivní preference a schopnosti jednotlivců, kteří přijímají rozhodnutí), a role institucí v ekonomice (vliv formálních a neformálních institucí).⁶

Postupně se tak od pojetí maximalizace celkového zisku jako primárního cíle firmy přecházelo k poměrovým ukazatelům (např. ROE – Return on Equity, který je zaměřen na výnosnost vlastního jmění, nebo EPS – Earnings Per Share, který je zaměřen na zisk připadající na jednu akcii), dále k tržní ceně akcie, k zahrnutí rizika do rozhodování a k dynamizaci, které se projevila zejména v hodnocení investičních projektů (např. NPV – Net Present Value, tedy metoda čisté současné hodnoty). V 80. letech 20. století byly vytvořeny již složitější modely, které za cíl firmy považují maximalizaci její hodnoty. Toto pojetí cíle firmy přetrvalo až dodnes, kdy i nejnovější modely považují za cíl firmy, a tedy podnikání, především tzv. shareholder value (maximalizaci hodnoty pro akcionáře), přičemž v současné době se v rámci přístupu shareholder value využívají zejména ukazatele MVA (Market Value Added), který představuje rozdíl mezi tržní hodnotou firmy a investovaným kapitálem, a EVA (Economic Value Added), který představuje rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem firmy po zdanění a jejími náklady na kapitál.⁷

Vedle primárního cíle sleduje firma samozřejmě také řadu jiných cílů. Ty lze třídit podle různých kritérií, např. podle jejich významu (za vrcholový můžeme označit primární cíl firmy shora popsany, za podřazené cíle lze označit např. zvýšení obrátu prodejem nového výrobku nebo finanční restrukturalizace podniku pro zvýšení výnosnosti vlastního

⁶ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 2018, s. 159 – 160.

⁷ SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 56 – 62.

kapitálu), podle jejich rozsahu (cíle neomezené, u kterých jde o dosažení maximální hodnoty, a cíle omezené, u kterých je známa předem hodnota, které se firma snaží dosáhnout), podle časového hlediska (tedy cíle dlouhodobé, které vyplývají ze strategie podniku a jsou komplexnější, a cíle krátkodobé, které zajišťují dosažení dlouhodobých cílů), podle vztahu mezi cíli (cíle komplementární, které na sebe navazují, cíle konkurenční, kdy plnění jednoho vede k nižšímu plnění druhého, cíle protikladné, kdy dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého cíle, a v neposlední řadě cíle indiferentní, kdy plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění ostatních cílů), a podle obsahu cíle (např. cíle ekonomické, technické nebo sociální).⁸

3.1.1 Typologie firem podle právní formy

Jak bylo již v této práci uvedeno, za firmu, resp. podnik je považovaná každá entita, která vykonává hospodářskou činnost nezávisle na jejím právním statutu a způsobu financování. Podnikat tak může fyzická i právnická osoba.

Jedná-li se o fyzickou osobu, tak rozlišujeme její živnostenské a neživnostenské podnikání. Živnostenské podnikání je upraveno zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Fyzická osoba, která chce provozovat živnost, musí být plně svéprávná (zákon připouští výjimky) a bezúhonná. Živnosti jsou ohlašovací (oprávnění provozovat živnost vzniká ohlášením) a koncesované (oprávnění provozovat živnost vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese, je vyžadována zvláštní odborná způsobilost, stát má zájem na jejich regulaci). Ohlašovací živnosti dále rozdělujeme na řemeslné (vyžadují odbornou způsobilost), vázané (rovněž vyžadují odbornou způsobilost, ale mohou být upraveny i zvláštními právními předpisy) a volné (nevyžadují odbornou ani jinou způsobilost). Neživnostenské podnikání jsou činnosti upravené zvláštními zákony, na jejichž dohledu má stát zvlášť vysoký stupeň zájmu. Tyto činnosti jsou vysoce specializované, jedná se např. o činnost lékařů, advokátů, daňových poradců, apod.⁹

U právnických osob je nad rámec shora uvedeného nezbytné rozlišovat také jejich konkrétní podobu. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) považuje za obchodní korporace obchodní společnosti

⁸ SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 65 – 66.

⁹ ROZEHNAL, A. *Obchodní právo*. 2014, s. 75 – 76.

a družstva. Obchodními společnostmi jsou společnosti osobní (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost) a společnosti kapitálové (společnost s ručením omezeným a akciová společnost). Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.

Veřejná obchodní společnost se vyznačuje vazbou společnosti na společníky a jejich osobní vlastnosti. Typické pro veřejnou obchodní společnost je zákonné ručení společníků za závazky společnosti, kdy společníci ručí věřiteli společně a nerozdílně.¹⁰

V komanditní společnosti je vždy alespoň jeden ze společníků komanditistou, který ručí za dluhy společnosti omezeně (do výše svého nesplaceného vkladu), a alespoň jeden komplementářem, který ručí za dluhy společnosti neomezeně, tedy celým svým majetkem.¹¹

Společnost s ručením omezeným se vyznačuje tím, že její společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně, a to do výše, v jaké nesplnili vkladovou povinnost dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem k plnění vyzváni. Výše základního kapitálu se ve společnosti s ručením omezeným odvíjí od počtu společníků a výše jejich vkladů, přičemž minimální výše vkladu společníka je 1 Kč, nestanoví-li společenská smlouva, že je minimální výše vkladu vyšší. Společníkem společnosti s ručením omezeným může být fyzická i právnická osoba. Orgány společnosti jsou valná hromada (na valné hromadě společníci vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti, jedná se o nejvyšší orgán společnosti), jednatel (může jich být i více, je statutárním orgánem společnosti), a dozorčí rada (nemusí být v každé společnosti s ručením omezeným, dozorčí rada především dohlíží na činnost jednatelů a kontroluje údaje obsažené v obchodních a účetních knihách).¹²

Akciová společnost je společností, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Akcie je cenný papír (případně zaknihovaný cenný papír), s nímž jsou spojena práva akcionáře podílet se na řízení společnosti, jejím zisku a likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací. Systém vnitřní struktury akciové společnosti může být dualistický (potom jsou jejími orgány představenstvo jako statutární orgán a dozorčí rada jako dozorčí orgán), nebo monistický (potom jsou jejími orgány statutární ředitel jako statutární orgán

¹⁰ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

¹¹ Tamtéž

¹² Tamtéž

a správní rada jako dozorčí orgán). Vždy je orgánem akciové společnosti valná hromada, na které akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti.¹³

3.1.2 Typologie firem podle velikosti

Firmy můžeme dále rozlišovat podle jejich velikosti. Obvykle se podniky dělí na malé, střední a velké, někdy hovoříme o mikropodnicích. K rozlišování podniků podle velikosti se užívají různá kritéria, nejčastěji počet zaměstnanců, dále podle velikosti obrátu, velikosti kapitálu či zisku.

Mikropodniky mohou být definovány jako firmy, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 000 000 EUR. Malé podniky můžeme definovat jako firmy, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 000 000 EUR. O středních podnicích hovoříme v případě firem, které zaměstnávají méně než 250 osob a mají buď roční obrat, který nepřesahuje 50 000 000 EUR, nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 000 000 EUR (viz Obrázek 1). Firmy, které přesahují tyto hodnoty, můžeme označit za velké podniky.¹⁴

Obrázek 1 Kritéria a prahové hodnoty pro jednotlivé kategorie podniků

Prahové hodnoty (d. 2)			
Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Střední podnik	< 250	≤ 50 milionů EUR	nebo ≤ 43 milionů EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů EUR	nebo ≤ 10 milionů EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony EUR	nebo ≤ 2 miliony EUR

Zdroj: Evropská komise. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. s. 11

¹³ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

¹⁴ Evropská komise. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019. 60 s. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/sme_definition_user_guide_cs.pdf. S. 11

V rozvinutých ekonomikách obvykle mají největší zastoupení malé a střední firmy, bývá jich téměř 90% z celkového počtu podniků. Výhodami malých a středních podniků jsou především jednodušší řídicí struktura, větší pružnost a citlivost na požadavky trhu, zmírňování negativních důsledků strukturálních změn, schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků, vykrývání okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu velkých podniků, nápomoc rychlejšímu rozvoji měst a obcí, apod. Nevýhody mohou spočívat zejména v nízkém tržním podílu, nedostatku kapitálového vybavení, ztíženém přístupu k veřejným dražbám, ztížených možnostech pro samostatné pronikání na zahraniční trhy apod.¹⁵

3.2 Konkurence

Pod pojmem konkurence si můžeme představit „proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů na trhu, přičemž dochází ke konkurenci na straně poptávky, na straně nabídky, a mezi nabídkou a poptávkou (napříč trhem)“¹⁶. V této části práce bude pojednáno především o konkurenci na straně nabídky.

Konkurence je propojená se svobodou volby. Každý z nás volí denně; volíme, jaké budeme dělat povolání, jak budeme trávit volný čas, jaké zboží nakoupíme v obchodě, v jaké restauraci budeme večeřet, k jaké půjdeme kadeřnici. Snaha obstát v této soutěži (abych byla jako firma zákazníkem zvolena) motivuje soutěžící k sebezdokonalování a stává se tak *motorem hospodářského pokroku*. Konkurence přitom nezávisí na tom, kolik je momentálně na trhu firem, ale na otevřenosti trhu – je-li trh otevřený pro vstup nových firem, jedná se o trh konkurenční. Intenzita konkurence nezávisí jen na počtu a síle existujících konkurentů, ale závisí také na počtu a síle potencionálních konkurentů, tedy konkurentů, kteří na trhu sice ještě nejsou, ale kteří by na trh mohli snadno a rychle vstoupit. Konkurenci je tak možné oslabit především omezením vstupu na trh. Přitom pouze otevřené trhy jsou zárukou ekonomické efektivnosti, když na otevřených trzích v konkurenčním prostředí vytlačují efektivnější firmy ty méně efektivní, ovšem na trzích, které nejsou zcela otevřené, neefektivní výrobci dlouho přežívají, tyto trhy tak bývají strnulé a málo efektivní.¹⁷

¹⁵ SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika*. 2006, s. 346 – 349.

¹⁶ MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s. 267.

¹⁷ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 2016, s. 162 – 168.

Přesto se firmy musí vypořádat s častou regulací ze strany státu. Nejčastější regulace, které můžeme jmenovat, jsou regulace na ochranu spotřebitele, regulace na ochranu hospodářské soutěže nebo antidumpingová politika.

Regulace na ochranu spotřebitele je obvykle odůvodňovaná asymetrií informací, kdy spotřebitelé nemají o výrobku či službě tolik informací, jako prodávající. Pro prodávajícího by tak bylo poměrně snadné spotřebitele oklamat, ovšem na druhou stranu jsou v tomto směru prodávající brzděni rovněž konkurencí. Pokud by spotřebitele systematicky daný prodávající klamal, přešel by spotřebitel ke konkurenci. Regulace na ochranu spotřebitele se projevuje např. v zákonných požadavcích na dodržení určitých kvalitativních parametrů výrobku či služby (je však nezbytné si uvědomit, že taková regulace povede nejen ke zvýšení kvality, ale také ke zvýšení ceny), v nastavení minimální délky záruční doby, v požadavku na povinné pojištění cestovních kancelářů, apod.¹⁸

Hospodářskou soutěž lze označit za *dominantní společenský proces, který umožňuje rozdělení zdrojů mezi vzájemně si konkurující subjekty*¹⁹. Díky hospodářské soutěži mají spotřebitelé svobodu volby mezi jednotlivými nabídkami. Ochrana hospodářské soutěže je zajišťována normami veřejného i soukromého práva a jejím cílem je, aby byla hospodářská soutěž férová, poctivá, slušná a korektní. Státní politika ochrany hospodářské soutěže se snaží zamezit především kartelovým dohodám a zneužívání dominantního postavení na trhu. V našem prostředí upravuje ochranu hospodářské soutěže zejména zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů. Za účelem dohledu nad dodržováním norem, které upravují pravidla hospodářské soutěže, byl s účinností od 11. 10. 1996 zřízen Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) se sídlem v Brně.²⁰ ÚOHS je ústředním orgánem státní správy České republiky, který má pravomoci v oblasti ochrany hospodářské soutěže, dohledu nad zadáváním veřejných zakázek, monitoringu a koordinace veřejné podpory, a kontroly zneužití významné tržní síly.²¹

Dumping je jeden z možných způsobů nekalé konkurence a spočívá v tom, že jeden výrobce prodává zboží nebo služby za nižší cenu, než jaké jsou jeho náklady. Zpravidla bývá cílem tohoto výrobce odstranění konkurentů a vytvoření dominantního postavení na

¹⁸ HOLMAN, R. *Ekonomie*. 2016, s. 169 – 171.

¹⁹ ROZEHNAL, A. *Obchodní právo*. 2014, s. 634.

²⁰ Tamtéž, s. 634 – 635.

²¹ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Informace o činnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. 2012 - 2020 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>

trhu. Spoléhá přitom na to, že sám dočasně ztrátu vydrží, protože disponuje velkým kapitálem, a že ostatní konkurenti nebudou schopni mu cenově dlouhodobě konkurovat a nakonec z trhu odejdou. Tomu se snaží zabránit právě antidumpingová politika. Mezi její nástroje patří např. zavádění antidumpingových dovozních cel, stanovení minimálních cen nebo dovozních kvót.²²

3.2.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence představuje *teoretický model, jehož charakteristickými rysy jsou velký počet firem vyrábějících homogenní produkci a zcela volný pohyb firem mezi jednotlivými odvětvími*²³. Jedná se o trh, ve kterém žádná z firem ani nikdo ze spotřebitelů není dostatečně silný na to, aby mohl ovlivnit tržní cenu. Na tomto trhu dochází k efektivní alokaci zdrojů, ekonomika je na své hranici produkčních možností.²⁴

Můžeme jmenovat pět základních předpokladů modelu dokonalé konkurence. Zaprvé, na trhu existuje velký počet prodávajících a kupujících, kdy žádný z nich není dost silný na to, aby mohl ovlivnit cenu nebo výstup odvětví. Zadruhé, všechny statky na trhu jsou homogenní. Zatřetí, na všechny trhy je volný vstup a výstup. Začtvrté, výrobci i spotřebitelé mají dokonalé informace o cenách a množstvích směňovaných na trhu. A zapáté, firmy se snaží maximalizovat zisk a spotřebitelé se snaží maximalizovat užitek. Někteří autoři k těmto pěti předpokladům doplňují ještě šestý, a to volný přístup firem k informacím o technologii.²⁵

²² HOLMAN, R. *Ekonomie*. 2016, s. 176 – 180.

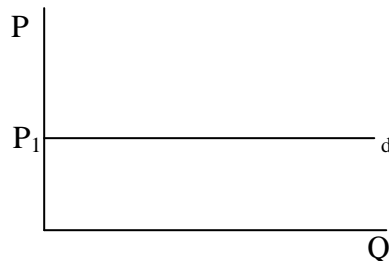
²³ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 568.

²⁴ SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie: 19. vydání*. 2013, s. 34 – 35.

²⁵ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 254.

Typická pro dokonalou konkurenci je nezávislost ceny na objemu produkce firmy, tedy dokonale elastická poptávka po jejích výrobcích:

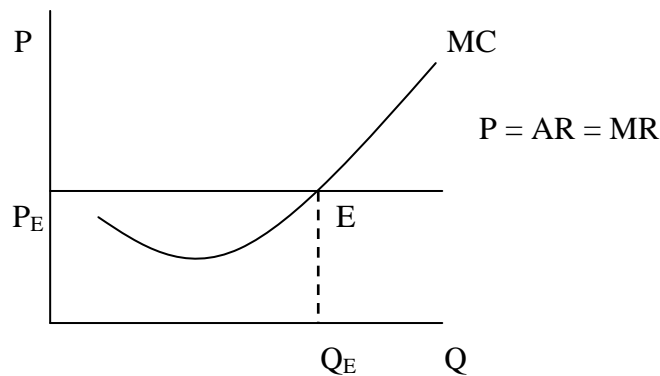
Graf 1 Individuální poptávka v dokonalé konkurenci



Zdroj: vlastní zpracování dle MACÁKOVÁ, L., a kol. Mikroekonomie: základní kurs. 2002.

V dokonalé konkurenci je konstantní cena, a tedy celkové příjmy firmy jsou závislé pouze na objemu vyrobené produkce. Je-li cena konstantou, jsou jí i průměrné příjmy. Protože jsou průměrné příjmy konstantní, mezní příjmy se jim rovnají ($P = AR = MR$):

Graf 2 Maximalizace zisku dokonale konkurenční firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle MACÁKOVÁ, L., a kol. Mikroekonomie: základní kurs. 2002.

Z Grafu 2 je patrné, že bod (E), v němž se mezní příjmy rovnají mezním nákladům, představuje situaci, ve které dosahuje firma maximálního zisku. Pokud se firma pohybuje z důvodu nižší produkce nalevo od bodu optima, lze zisk zvýšit růstem objemu výroby. Pohybuje-li se firma z důvodu vyššího množství produkce napravo od bodu optima, lze zisk zvýšit poklesem objemu produkce.

V reálném světě se obvykle neseťkáváme s dokonale konkurenčními trhy, ovšem do jisté míry se k nim přibližují například trhy zemědělské produkce, případně trhy některých

surovin nebo peněz. Model dokonalé konkurence nám může pomoci vysvětlit chování firem maximalizujících zisk v ideálních podmínkách.²⁶

3.2.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonale konkurenční trhy jsou *trhy, na nichž mají nabízející určitou tržní sílu, která se projevuje v jejich schopnosti stanovit tržní cenu.*²⁷ Jinak řečeno, o nedokonalé konkurenci hovoříme, pokud prodávající nebo kupující může cenu statku na daném trhu ovlivnit. Důsledkem nedokonalé konkurence je růst cen nad výši nákladů a k poklesu nákupů spotřebitelů pod efektivní úroveň. Výstup se sníží pod nejefektivnější úroveň a tím se sníží i efektivita ekonomiky.²⁸

Hlavními příčinami, které vedou ke vzniku nedokonalé konkurence, bývají nákladové podmínky (tzv. úspory z rozsahu) a bariéry konkurence (právní restrikce a diferenciací produktu). Úspory z rozsahu spočívají v tom, že při velkém objemu produkce se náklady rozdělí do většího počtu výrobků, a tedy průměrné náklady při růstu výroby klesají. Díky tomu mohou velcí producenti vyrábět levněji a tím snižovat ceny svých výrobků. To může vést k vytlačení slabých konkurentů z trhu. Bariéry konkurence rovněž vedou k omezení počtu firem v odvětví. Konkrétně právní restrikce, jako například ochranná známka (CocaCola, Škoda), patenty (kontaktní čočky), copyright atd., představují výsadní právo pro určité firmy vyrábět nebo realizovat daný produkt, a tedy získat na trhu velký podíl, případně monopol. Diferenciací produktu oproti tomu znamená, že jednotliví výrobci přichází na trh s produktem, který se liší od produktu konkurentů, případně od služeb s ním spojených a dalších souvisejících okolnostech. Mezi další důvody vzniku nedokonalé konkurence lze jmenovat například nedostatečné informace tržních subjektů, zásahy státu do tržního mechanismu, vlastnictví důležitého výrobního faktoru v rukou jediné firmy, nebo politické okolnosti.²⁹

²⁶ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 254 - 255

²⁷ Tamtéž, s. 281.

²⁸ SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie: 19. vydání*. 2013, s. 35.

²⁹ MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s.118 – 120.

Ekonomové obvykle člení nedokonale konkurenční trhy na tři typy tržní struktury, a to monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci (viz Obrázek 2).

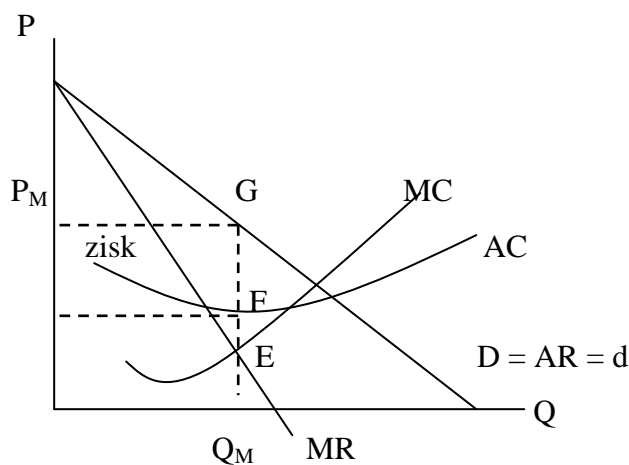
Obrázek 2 Typy tržních struktur

Typy tržních struktur				
Struktura	Počet výrobců a stupeň diferenciací produktu	Oblast ekonomiky, kde struktura převládá	Stupeň, v jakém má firma kontrolu nad cenou	Metody marketingu
Dokonalá konkurence	Mnoho výrobců; identické produkty	Finanční trhy a zemědělské produkty	Žádný	Tržní směna nebo aukce
Nedokonalá konkurence				
Monopolistická konkurence	Mnoho výrobců; mnoho skutečných nebo pocitových rozdílů v produktu	Maloobchod (pizzy, pivo,..), osobní počítače	Určitý	Reklama a soupeření v kvalitě; řízené ceny
Oligopol	Několik výrobců. Malý nebo žádný rozdíl v produktu	Ocel, chemie,...		
Monopol	Několik výrobců; diferencované produkty Jediný výrobce; produkt bez blízkých substitutů	Auta, software na zpracování textu, ... Koncesované monopoly (elektřina, voda); Microsoft Windows; patentované léky	Značný	Reklama

Zdroj: SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie: 19. vydání*. 2013, s. 172.

Monopol je protipólem dokonalé konkurence, představuje jediného prodávajícího s úplnou kontrolou nad odvětvím. Monopolista vyrábí produkt, k němuž nejsou žádné blízké substituty. Existence monopolu znamená neexistenci konkurence. Pokud je na daném trhu monopol, hrozí zneužití dominantního postavení. Poptávka po produkci monopolu je totožná s tržní poptávkou. Monopol si může zvolit kombinaci výstupu a ceny, kterou považuje za nejziskovější.

Graf 3 Maximalizace zisku monopolu



Zdroj: vlastní zpracování dle MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002.

Zjišťuje-li monopol optimální objem výroby, vychází z toho, že objem výroby, při němž monopol maximalizuje zisk, bude při rovnosti mezních příjmů a mezních nákladů ($MR = MC$). Ačkoliv má monopol postavení jediného výrobce, musí respektovat cenu, kterou jsou kupující ochotni zaplatit. Výši ceny tak určí vztahem optimálního množství ke křivce poptávky. Monopol tedy bude prodávat optimální objem produkce Q_M za cenu P_M .³⁰

Vzhledem k tomu, že monopol nemá konkurenci, je ve svém rozhodování nezávislý. Monopol je tedy de facto tvůrcem ceny. V případě monopolu jsou významné bariéry vstupu na trh, jako například kontrola zdrojů nezbytných pro výrobu jednou firmou, zásahy státu apod. V současné době je absolutní monopol poměrně vzácný. Většinou existují monopoly díky určité formě vládní regulace nebo ochrany. Může se jednat například o farmaceutickou společnost, která vyvinula speciální lék, na nějž získala patent, o firmy, které poskytují koncesované místní služby (např. vodu do domácností). V České republice je typickým příkladem monopolu Řízení letového provozu.³¹

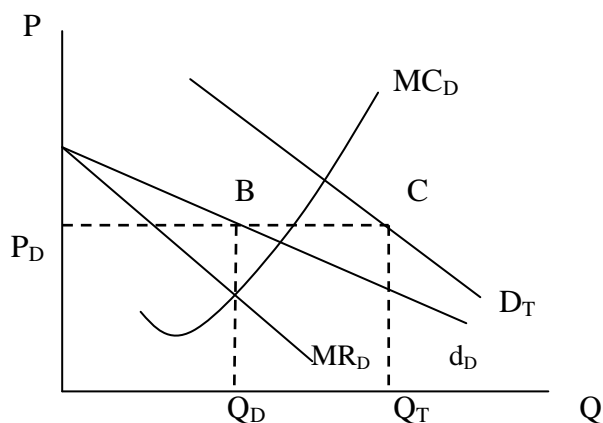
Oligopol se vyznačuje malým počtem firem a poměrně vysokým stupněm vzájemné závislosti jejich rozhodování. Malý počet firem může představovat 2 firmy, ale také 10 firem. Důležitým rysem oligopolu je, že každá z těchto jednotlivých firem může ovlivnit tržní cenu, její produkce představuje na daném trhu značný podíl. Vyráběný produkt firem může mít charakter homogenní, ale také diferencovaný. Rozhodování firem, které jsou součástí oligopolu, není zcela nezávislé, tyto firmy musí zvažovat svůj vliv na chování ostatních firem v odvětví.

Tam, kde je pro silnou firmu výhodnější přenechat část trhu slabším konkurentům, vzniká oligopol s dominantní firmou (viz Graf 4).

³⁰ MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s. 125 – 126.

³¹ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 283 - 289
a SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie: 19. vydání*. 2013, s. 171.

Graf 4 Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: vlastní zpracování dle MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002.

Slabší firmy v takovém případě následují chování dominantní firmy, tedy přebírají její cenu a vykazují prvky dokonale konkurenčního chování (kdyby nastavily vyšší cenu, ztratily by zákazníky). Tito menší konkurenti, kteří působí vedle dominantní firmy, se označují také jako dokonale konkurenční lem. Dominantní firma se v části trhu, kterou si ponechala a kde působí, chová jako monopol. Jak je patrné z grafu č. 4, optimální objem produkce je určen z rovnosti mezních příjmů a mezních nákladů ($MR_D = MC_D$). Cenu nastaví dominantní firma tak, že vztáhne optimální výstup Q_D k poptávce po své produkci d_D . Dominantní postavení firmy se projevuje v relativně nezávislém stanovení vyráběného množství Q_D a výše ceny P_D . Při ceně P_D není trh zcela nasycen, ale množství produkce Q_D Q_T realizují firmy v rámci konkurenčního lemu (přebírají cenu P_D , přizpůsobují jí své chování).³²

Dále je možné rozlišovat smluvní oligopol, který vzniká v situaci, kdy několik firem prodávajících stejné nebo obdobné výrobky uzavře tajnou dohodu (kartelovou dohodu), v rámci které stanoví monopolní cenu a tržní podíl každé z nich. Každá z těchto firem se následně chová jako monopol ve vymezeném rámci. Cílem kartelu je maximalizovat celkový zisk všech kooperujících firem, čímž je přirozeně narušena hospodářská soutěž a spotřebitel je nucen platit v důsledku toho vyšší cenu.³³

I v případě oligopolu existují bariéry vstupu do odvětví (např. úspory z rozsahu, ochranné známky, patenty apod.). Jako příklad oligopolu můžeme uvést automobilový

³² MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s. 135 – 136.

³³ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 347 - 348 a MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s. 133.

průmysl, kde existuje pouze několik automobilových společností, případně trh domácích spotřebičů, na kterém se objevuje sice mnoho spotřebičů, ty jsou ale produkovány jen málo společnostmi.³⁴

Monopolistická konkurence disponuje rysy monopolu, ale také dokonalé konkurence. Pro monopolistický trh je typický velký počet výrobců, jejichž výrobky jsou blízkými substituty. Podíl každé firmy je natolik malý, že neovlivňuje chování jejích konkurentů. Dalším podstatným znakem monopolistické konkurence je diferenciací produktu, kdy každá z firem může vyrábět produkt, který disponuje ochrannou známkou, a tedy ostatní firmy nemohou vyrábět produkt totožný, ovšem nic nebrání ostatním firmám, aby vyráběly produkty podobné. Zpravidla se uvádí, že vstupu na monopolistický trh de facto nebrání žádné bariéry, ovšem určité překážky se objevovat mohou (know-how, finanční zdroje, náklady na diferenciaci výrobku apod.), jsou ale vnímány jako velmi nízké a snadno překročitelné.³⁵

Příkladem monopolistické konkurence je trh zubních past, které se liší složením, chutí, atd., ale spotřebitelé nesledují pouze cenu a základní vlastnosti zubní pasty, nýbrž i vlastní zkušenosti, reputaci značky, doporučení známých atd.

Jak je vidno z Grafu 5, v monopolistické konkurenci se v krátkém období rozhodování o výši výstupu a ceně firmy podobá rozhodování monopolu. Optimální objem výroby Q_{SR} je odvozen z průsečíku mezních příjmů a mezních nákladů ($MR = MC$). Rozdíl mezi průměrnými příjmy a průměrnými náklady představuje monopolní zisk, který je impulsem pro příliv nových firem do odvětví. V dlouhém období způsobí posun těchto nových firem posun poptávkové křivky doleva dolů, takže $MC = MR$ při objemu produkce Q_{LR} .³⁶

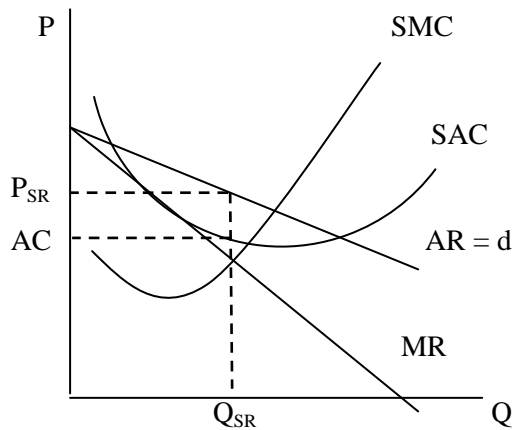
³⁴ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 329 - 331 a SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie: 19. vydání*. 2013, s. 171.

³⁵ HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.. *Mikroekonomie*. 2018, s. 319 – 320.

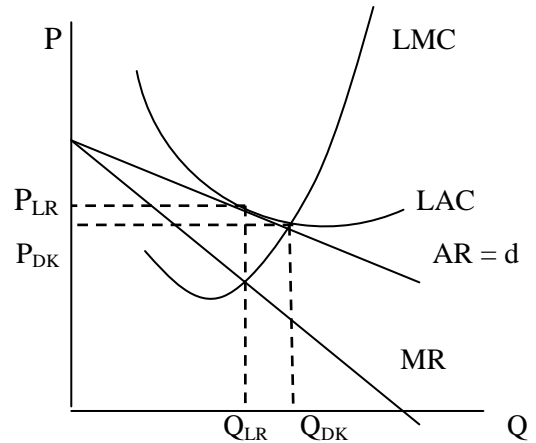
³⁶ MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 2002, s. 137 – 138.

Graf 5 Monopolistická konkurence

V krátkém období:



V dlouhém období:



Zdroj: vlastní zpracování dle MACÁKOVÁ, L., a kol. Mikroekonomie: základní kurs. 2002.

3.2.3 Přehled tržních struktur

Jak bylo již shora uvedeno, podstatou dokonale konkurenčního trhu je skutečnost, že žádná z firem není dostatečně silná na to, aby ovlivnila tržní cenu, přičemž všechny statky jsou homogenní. Oproti tomu nedokonale konkurenční trh je charakteristický tím, že jednotlivé firmy mají určitý stupeň tržní síly, a firma tak může určit cenu své produkce (cena je zpravidla stanovena nad úrovní mezních nákladů). Zatímco tedy dokonale konkurenční firmy berou cenu za předem danou, nedokonale konkurenční firmy cenu spoluvytvářejí, ovšem neznamená to, že by firma měla mít nad cenou svého produktu absolutní kontrolu.

Jednotlivé shora specifikované tržní struktury lze na závěr uspořádat do následující tabulky:

Tabulka 1 Přehled tržních struktur

Kritérium	Dokonalá konkurence	Monopolistická konkurence	Oligopol	Monopol
Počet firem v odvětví	Mnoho	Mnoho	Málo	Jedna
Možnost firmy ovlivnit cenu	Žádná	Limitovaná	Značná	Významná
Produkt	Homogenní	Diferencovaný	Diferencovaný	Nejsou blízké substituty
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	Žádné	Do jisté míry	Významné

Zdroj: vlastní zpracování

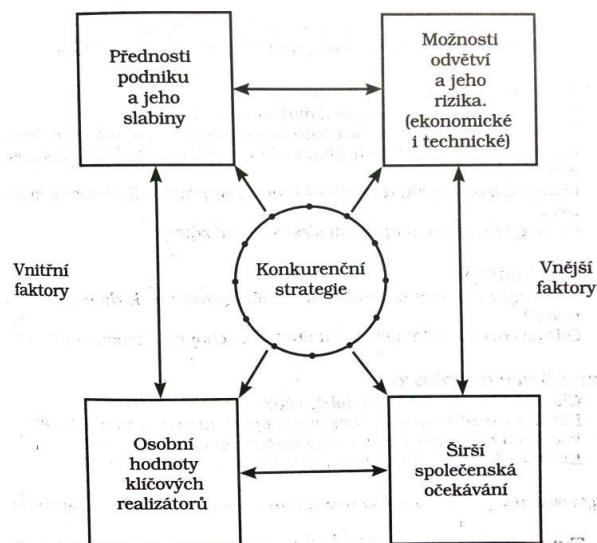
3.2.4 Konkurenční strategie

Každá firma, která vstupuje na trh, by měla mít nastavenou vlastní konkurenční strategii, ujasnit si, jak bude firma na trhu ostatním konkurovat, jaké jsou její cíle, a jakými opatřeními těchto cílů dosáhne.

Dle M. E. Portera konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů (viz Obrázek 3). Vnitřními faktory jsou *přednosti podniku a jeho slabiny* (jedná se o schopnosti a dovednosti firmy ve vztahu ke konkurenci včetně finančních zdrojů, technické úrovně, obchodní značky apod.), a dále *osobní hodnoty klíčových realizátorů* (zejm. motivace a potřeby klíčových pracovníků, kteří budou realizovat zvolenou strategii). Vnějšími faktory jsou *možnosti odvětví a jeho rizika* (konkurenční prostředí), a *širší společenská očekávání* (vliv činitelů, jakými jsou politika vlády, sociální zájmy, obecná morálka apod.). Předtím, než firma vypracuje realistický souhrn cílů a opatření v rámci konkurenční strategie, je nezbytné tyto čtyři zmíněné faktory posoudit.³⁷

³⁷ PORTER, M. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. XIII.

Obrázek 3 Kontext, v němž je definována konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994. S. XIII

3.3 Strategické řízení

Strategické řízení můžeme definovat jako „proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí“³⁸.

Základním cílem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody, která je nezbytným předpokladem podnikatelského úspěchu. Každodenní operativní rozhodnutí by měla vycházet z dlouhodobého strategického zaměření, jednotlivé kroky by měly směřovat k vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení se skládá z pěti základních složek, a to z (1) definování předmětu činnosti firmy (vymezení oblasti, ve které firma podniká a podnikat bude), (2) stanovení strategických a výkonových cílů (například pozice na trhu, ročního zisku, apod.), (3) formulace strategie vedoucí k dosažení strategických a výkonových cílů, (4) realizace strategie, (5) hodnocení strategie a stanovení opravných opatření (například pokud se strategie neosvědčí, změni se podmínky apod.).³⁹

Významnost a přínosy strategického řízení pro firmu spočívají zejména v aktivním podílu firmy na její vlastní budoucnosti, v zapojení všech zúčastněných stran na firemních

³⁸ TICHÁ, I., HRON, J.. *Strategické řízení*. 2002, s. 68.

³⁹ Tamtéž, s. 64 – 68.

činnostech, ve zvýšení konkurenceschopnosti, v řízení finanční i nefinanční výkonnosti, v rozlišování jednotlivých kroků konkurence, v porozumění prováděných změn, v efektivní alokaci zdrojů, v zabránění negativních důsledků jednotlivých rizik působících na firmu a v podpoře disciplíny při řízení firmy.⁴⁰

3.4 Strategická analýza

Strategickou analýzu můžeme označit za klíčový bod v procesu tvorby strategie firmy. Cílem strategické analýzy je poskytnout firmě informace o její aktuální situaci a současně identifikovat, analyzovat a zhodnotit relevantní faktory, u nichž je možné předpokládat, že budou mít vliv na budoucí vývoj firmy. Strategická analýza přitom neposkytuje jednoznačné závěry a návody, nýbrž nechává dostatek prostoru pro kreativitu a vlastní názory.⁴¹

3.4.1 Analýza současného stavu

Na začátku strategické analýzy se obvykle provádí analýza současného stavu, kdy nejprve je vhodné zjistit, zda firma již nějakou strategii má, a případně zda mu tato strategie vyhovuje. Jinak tomu nebude ani v této práci, tedy v úvodu čtvrté kapitoly této práce bude stručně zhodnocen současný stav firmy Stavební výtahy.cz s.r.o.

3.4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se orientuje na identifikaci a rozbor faktorů okolí firmy, které ovlivňují její strategickou pozici a hrozby pro její činnost. Tuto analýzu můžeme rozdělit na analýzu vlivů makrookolí a na analýzu mikrookolí.⁴²

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory působící na firmu na makro úrovni, k čemuž využívá především dvě základní metody, a to STEP analýzu a metodu „4C“. STEP (PEST) analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy makrookolí. Politicko-právní vlivy zahrnují faktory související s distribucí moci mezi lidmi, jedná se například o stabilitu vlády, regulaci zahraničního obchodu, daňovou politiku, monopolní legislativu nebo ochranu životního prostředí. Ekonomické vlivy souvisí s tokem peněz, zboží, služeb, informací a energií, kdy

⁴⁰ FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2012, s. 25 – 26.

⁴¹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 3 – 4.

⁴² Tamtéž, s. 5.

předmětem analýzy může být například životní cyklus podniku, inflace, úroková míra, vývoj domácího hrubého produktu apod. Sociokulturní vlivy souvisí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot, přičemž zahrnují například faktor demografie, životní styl, úroveň vzdělání, přístup k práci a trávení volného času, distribuci příjmů atd. Technologické vlivy souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how, kdy zahrnují například nové objevy, vynálezy, patenty, vládní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií apod. Díky STEP analýze je možné získat odpověď na otázky; které z vnějších faktorů mají vliv na firmu, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které z nich jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti. Výhodou této analýzy je to, že bere v úvahu také faktory širšího prostředí, které nemusí být na první pohled patrné, a pomáhá jim porozumět.⁴³

Metoda „4C“ se orientuje na analýzu faktorů globalizace. Jejím předmětem jsou zákazníci (customers), přičemž zkoumá především požadavky zákazníků a rozvoj poptávky, dále zájmové regiony (country), u nichž sleduje zejména rozvoj tržního potenciálu, náklady (cost), do nichž jsou počítány mimo jiné osobní náklady a daně, a konkurence (competition), kde zohledňuje současné i potencionální konkurenty.⁴⁴

Hlavním cílem obou metod v rámci analýzy makrookolí je podnítit vedoucí pracovníky, aby se zabývali širšími a často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a stali se tak vnímavější k hrozbám a příležitostem, které vznikají v okolí podniku.⁴⁵ Pro aplikaci v další části této práce je vybrána STEP analýza.

Analýza vlivů mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví, přičemž klade důraz na konkurenční prostředí. Jejím cílem je identifikovat síly a faktory, které ovlivňují dané odvětví, které ho činí více či méně atraktivním. Typickou metodou je v rámci této analýzy Porterův model pěti sil, který je orientován na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví.⁴⁶

Dle této metody závisí stav konkurence v daném odvětví na působení pěti základních sil, kdy výsledkem jejich působení je ziskový potenciál odvětví. (1) U *potencionálních*

⁴³ TICHÁ, I., HRON, J.. *Strategické řízení*. 2002, s. 72 – 73.

⁴⁴ ALTAXO, kompletní služby pro podnikatele. *Metody PEST a 4C* [online]. 2019 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metody-pest-a-4c?utm_medium=podnikator&utm_source=clanek

⁴⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 5.

⁴⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 6.

substitutů jako první síly z pěti se zohledňuje ohrožení ze strany nových substitutů. Čím snadněji lze nahradit existující produkty substituty, tím méně je dané odvětví atraktivní. (2) U *odběratelů* se posuzuje jejich vyjednávací síla. Odběratelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, případně nakupují ve velkém (mohou uplatnit svou sílu), nakupovaný produkt je standardizovaný (snadná změna dodavatele), nakupovaný produkt je pro odběratele významnou položkou (cenová senzitivita odběratelů), zisk odběratelů je nízký (snaha odběratelů snížit náklady), apod. (3) Další silou je *ohrožení ze strany nových konkurentů*, která závisí především na bariérách vstupu do odvětví a reakci stávajících firem na vstup nového konkurenta. (4) Významná je také *vyjednávací síla dodavatelů*, kterou dodavatelé mohou předvést zejména zvýšením cen, snížením kvality dodávaných produktů, apod. Dodavatelé jsou silní především, když jsou koncentrovaní, dodávají jedinečný produkt, odvětví není jediným či nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů atd. (5) A nakonec se *posuzuje rivalita mezi existujícími firmami*. Rivalita se zvyšuje, jsou-li konkurující si firmy početné, přibližně stejně silné, pokud jsou fixní nebo skladovací náklady vysoké, míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu připadá v úvahu pouze na úkor jiného konkurenta, poskytované výrobky nejsou diferenciované, výstupní bariéry jsou vysoké, případně pokud rivalové sledují různé cíle a neshodnou se na způsobech konkurence, tedy neustále se střetávají.⁴⁷ Porterův model pěti sil bude rovněž využit v následující kapitole této práce.

Nad rámec těchto analýz bude v následující části práce provedena také analýza konkurence zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů vybrané firmy. Cílem analýzy konkurentů bude identifikovat klíčové konkurenty, a následně zhodnotit jejich konkurenční pozici ve vztahu k vybrané firmě.

3.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí umožňuje rozpoznat a analyzovat vnitřní zdroje, schopnosti a dovednosti firmy. Zdrojem konkurenceschopnosti jsou taková aktiva a procesy firmy, díky kterým má firma konkurenční výhodu.⁴⁸ Proto pokud chceme zkoumat vnitřní prostředí firmy za účelem nastavení vhodné firemní strategie, měli

⁴⁷ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 2002, s. 79 – 83.

⁴⁸ AMBASTHA, A., MOMAYA, K. *Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models*. 2003, s. 45 – 61.

bychom provést *analýzu jejich vnitřních zdrojů a schopností*, která představuje výchozí bod pro posouzení strategické způsobilosti vybrané firmy.

V rámci této analýzy nejprve identifikujeme strategicky významné zdroje a schopnosti firmy. Zdroje firmy se obvykle dělí do čtyř základních skupin, jimiž jsou (1) *hmotné zdroje* (typicky stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly, dopravní prostředky apod.), (2) *lidské zdroje* (se zaměřením na jejich počet a strukturu podle kvalifikace, (3) *finanční zdroje* (vlastní a cizí zdroje), (4) *nehmotné zdroje* (technologie, pověst, značka apod.). Při následné analýze zdrojů firmy je třeba zaměřit se na všechny zdroje, které jsou firmě k dispozici (nejen na ty, které vlastní), a zohlednit, jak jsou tyto zdroje využívány a jaké vazby mezi nimi existují. Mezi významné schopnosti firmy lze jmenovat například míra využití zdrojů, zkušenosti firmy v daném odvětví, schopnost řešení problémů, apod. Tyto schopnosti jsou pro firmu stejně významné, jako její zdroje, když firma sice může vlastnit důležité zdroje, ale když nebude mít schopnosti je plně využívat, ztrácí tím svou výhodu.⁴⁹ Můžeme tak shrnout, že „*Analýza zdrojů klade zvláštní důraz jednak na zdroje, které jsou pro naplnění strategických cílů podniku kritické, a současně na strukturu zdrojů, resp. na vazby mezi nimi. Úroveň těchto vztahů závisí i na schopnostech podniku existující zdroje využívat.*“⁵⁰ Při posuzování zdrojů a schopností firmy je vhodné neopomenout zohlednit rovněž jejich pravděpodobný vývoj do budoucnosti, jejich růstový potenciál.

Analýza konkurenceschopnosti je zaměřená především na zjištění, jak silná je současná konkurenční pozice firmy na trhu, zda se při zachování současné strategie tato pozice upevní či oslabí, jakou pozici má vybraná firma ve vztahu k ostatním konkurentům, zda má v něčem podnik čistou konkurenční výhodu nebo nevýhodu, a jaké má firma předpoklady k tomu, aby svou pozici uhájila.⁵¹

3.4.4 SWOT analýza jako syntéza výstupů ze strategických analýz

Tato analýza posuzuje vnitřní i vnější prostředí firmy, resp. kombinuje v sobě prvky analýzy makro- i mikrookolí. Z jejího názvu lze dovodit, že zkoumá čtyři faktory ovlivňující postavení firmy na trhu, a to její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Přitom silné a slabé stránky firmy plynou z jejího vnitřního prostředí, zatímco

⁴⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 62 – 67.

⁵⁰ Tamtéž, s. 77.

⁵¹ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 2002, s. 116.

příležitosti a hrozby vyplývají z prostředí vnějšího. Analýza příležitostí a hrozeb bývá posuzována ve formě korelace souvztažnosti dvou faktorů, a to (1) přitažlivosti příležitosti/závažnosti hrozby, a (2) pravděpodobnosti jejich vzniku.⁵²

Mezi nevýhody použití SWOT analýzy se obvykle řadí skutečnost, že uživatelé zpravidla nebývají schopni správně identifikovat oblast příležitostí. Ta je často vnímána nepřesně jako návrhy pro podnikovou strategii. Julie Siciliano proto zavádí nové označení příležitostí a hrozeb, a to příznivé a nepříznivé tendenční vývoje „*Unfavorable and Favorable Trends Forecast*“, přičemž analýzu označuje nově jako SWUF. Díky této změně se uživatelé snaží spíše o predikci budoucnosti v různých oblastech, což je z hlediska analýzy žádoucí.⁵³ V této diplomové práci bude ovšem nadále užívána klasická analýza SWOT, a to při zohlednění těchto poznatků.

SWOT analýza využívá závěry předchozích analýz, kdy identifikuje silné a slabé stránky firmy a porovná je s vlivy z okolí firmy, čímž směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci vhodné firemní strategie. Je vhodné, aby analýza nebyla pouze statická, ale aby vycházela z minulosti, současnosti, a reflektovala rovněž vývoj jednotlivých faktorů.⁵⁴

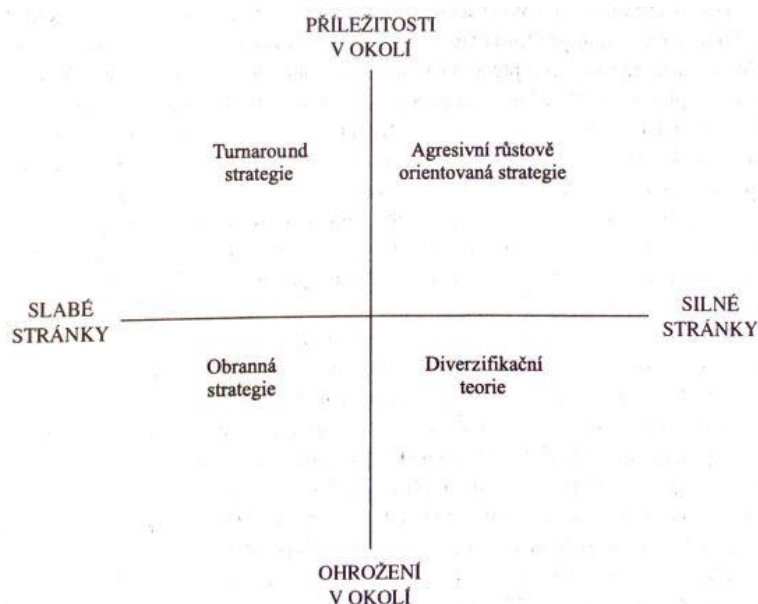
Kombinací silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí můžeme zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace (jak je patrné z Obrázku 4), a podle nich se při volbě strategie orientovat.

⁵² FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2012, s. 369.

⁵³ SICILIANO, J. *SWUF Analysis: A New Way to Avoid the „Opportunity“ Error of SWOT*. 2016, s. 201 - 208.

⁵⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 78 – 79.

Obrázek 4 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2000. S. 79

Pohybujeme-li se v prvním kvadrantu, tedy setkává-li se firma s příležitostmi v okolí a zároveň disponuje řadou silných stránek, je vhodné zvolit agresivní růstově orientovanou strategii. Jedná se o ofenzivní přístup z pozice síly, přičemž tato pozice je pro většinu firem cílem. Ve druhém kvadrantu, tedy pokud se silné stránky firmy střetávají s hrozbami v okolí, lze doporučit diverzifikační strategii. Tato strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a přitom minimalizaci hrozeb, ideálně tak, že vhodným využitím silných stránek firmy jsou hrozby měněny v příležitosti. Třetí kvadrant představuje situaci, kdy firma má na trhu sice mnoho příležitostí, ale musí se potýkat s řadou svých slabých stránek. V takovém případě je vhodná tzv. turnaround strategie, jejímž prostřednictvím se firma snaží eliminovat své slabé stránky a maximálně využít příležitosti, které se jí nabízí. Nejméně příznivý je kvadrant čtvrtý, v rámci kterého firma bojuje se svými slabými stránkami a navíc se vyrovnává také s hrozbami v okolí. V takovém případě je nezbytné zaměřit se na eliminaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Za tím účelem lze doporučit strategii obranou, provázenou řadou kompromisů a opouštění určitých pozic.⁵⁵

SWOT analýza představuje určitou sumarizaci výsledků předchozích analýz a umožňuje přehledné zhodnocení aktuálního postavení vybrané firmy na daném trhu. Je tedy obvykle závěrečnou analýzou celého procesu.

⁵⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000, s. 79.

4 Vlastní práce

4.1 Firma Stavební výtahy.cz s.r.o.

4.1.1 O společnosti

Obrázek 5 Logo firmy Stavební výtahy.cz s.r.o.



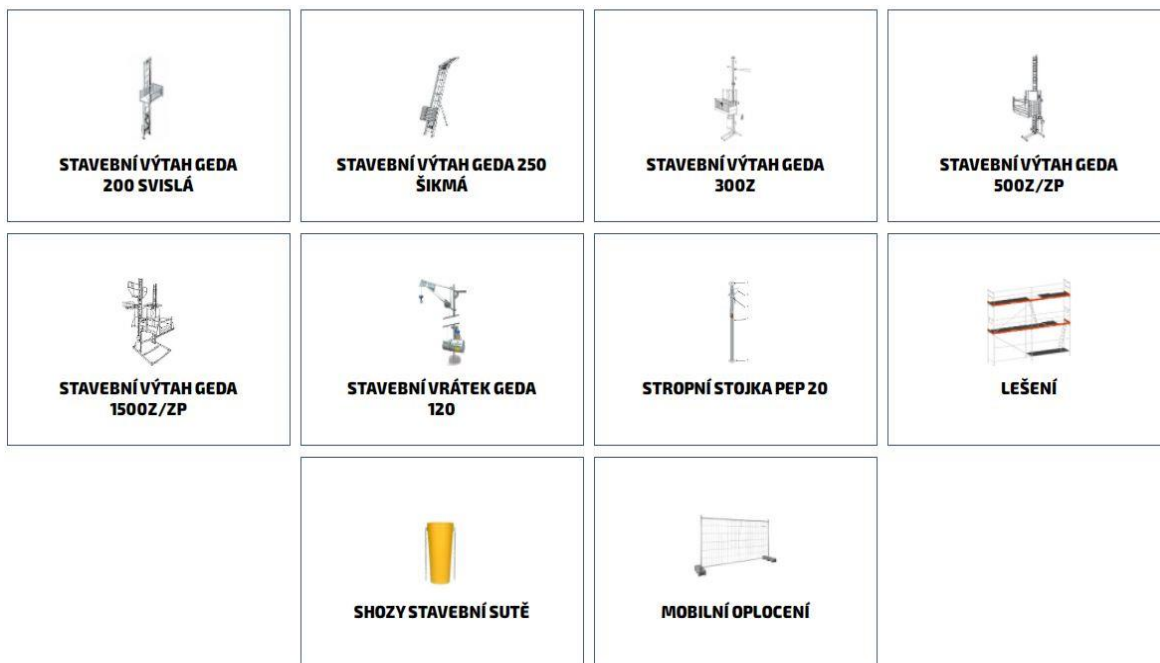
Zdroj: <https://www.stavebnivytahy.cz/>

Firma Stavební výtahy.cz s.r.o. (IČO: 271 03 129) působí na trhu nepřetržitě již od roku 2003, kdy byla založena Jiřím Panošem. V roce 2017 firmu koupila HAP SERVIS, s.r.o., která je v současné době jejím jediným společníkem (a která se orientuje na půjčování a montáž lešení). Firma Stavební výtahy.cz s.r.o. sídlí na adrese Bořivojova 878/35, Žižkov, 130 00 Praha 3 a v současné době má dva jednatele, kdy každý z nich zastupuje firmu ve všech záležitostech samostatně (tito dva jednatele jsou zároveň jednatele firmy HAP SERVIS, s.r.o. a její jediní dva společníci).

Jak vyplynulo z osobního rozhovoru s jednatelem firmy Josefem Pfütznem, oběma jednatelům náleží obchodní vedení firmy, ale rovněž by je bylo možné označit za „vedoucí provozu“, případně za personalisty, když kromě obchodního vedení firmy organizují samotný její provoz a ostatní činnosti včetně prací v terénu, a také osobně vybírají své spolupracovníky. Všechny ostatní zaměstnance lze označit za řadové, když jiné vedoucí pozice ve firmě nejsou. Na pracovní smlouvu je ve firmě dále zaměstnaná její účetní a nově také obchodní zástupce, který byl přijat, aby do firmy vnesl nový impuls (zjevně firma sama v současné době cítí náznaky stagnace). Ve firmě dále působí především živnostníci a zaměstnanci přijatí na základě dohod uzavřených mimo hlavní pracovní poměr (počty těchto osob se liší s ohledem na sezónnost jednotlivých prací a na aktuální stav na pracovním trhu).

Firma působí v oblasti stavebnictví, zaměřuje se na půjčování stavebních výtahů a shozů na stavební suť (nabídka vybrané firmy viz Obrázek 6). Firma půjčuje zejména stavební výtahy značky GEDA o různé nosnosti (viz Tabulka 2).

Obrázek 6 Nabídka firmy Stavební výtahy.cz s.r.o.



Zdroj: <https://www.stavebnivytahy.cz/pujcovna>

Tabulka 2 Kapacita jednotlivých stavebních výtahů

Typ	Nosnost
Stavební výtah GEDA 200 svislá	200 kg (přeprava osob zakázána)
Stavební výtah GEDA 250 šikmá	200 kg (přeprava osob zakázána)
Stavební výtah GEDA 300 Z	300 kg (přeprava osob zakázána)
Stavební výtah GEDA 500 Z/ZP	850 kg (včetně přepravy max. pěti osob)
Stavební výtah GEDA 1500 Z/ZP	Dle typu plošiny 1 500 kg nebo 2 000 kg (včetně přepravy max. sedmi osob)

Zdroj: <https://www.stavebnivytahy.cz/pujcovna>

4.1.2 Analýza současného stavu

Poté, co firmu v roce 2017 koupila HAP SERVIS, s.r.o., nastavili jednatelé cíl co do počtu strojů, které by měla firma vlastnit a půjčovat (a tím rovněž kapacitu, při jaké jsou schopni udržet dobrý poměr ceny a kvality poskytovaných služeb za stávajícího počtu zaměstnanců). Tohoto cíle dosáhla firma již v roce 2020 a nyní tak vlastní více než třicet stavebních výtahů. V následujících letech firmu čeká především obměna menších strojů tak, aby byly i nadále po všech směrech vyhovující.

Prostředky vynakládané na obnovu vybavení a strojů se snaží firma obstarat vlastní činností, tedy pokud možno jsou investice do hmotných prostředků hrazené z vlastních zdrojů firmy. Pokud je plánovaná větší investice, zapůjčí finanční prostředky firmě její jediný společník, tedy HAP SERVIS, s.r.o.

Dle informace poskytnuté jednatelem vybrané firmy v roce 2017, kdy firmu koupila HAP SERVIS, s.r.o., se její obrat pohyboval kolem 2.500.000 Kč ročně. Do dnešního dne se podařilo firmě obrat zdvojnásobit. Firma nevlastní žádné nemovitosti, všechny prostory, které využívá ke skladování strojů, jsou pronajaté. Firma však není zadlužená, dbá na to, aby měla dostatek finančních prostředků na svůj provoz při výpadku příjmů alespoň na jeden rok.

Firma má v současné době stálou zákaznickou základnu, a minimálně v posledních třech letech neměla potřebu své zákazníky aktivně vyhledávat, neboť množství zákazníků, které u firmy poptalo její služby, de facto odpovídalo zároveň kapacitě firmy. Firma se snaží pokud možno nikoho ze zákazníků odmítnout, a proto pokud se na ni některý z klientů obrátí v okamžiku, kdy ho firma z kapacitních důvodů nemůže uspokojit, zajistí tomuto klientovi poptávanou službu u jiné, spolupracující firmy. Pouze v případě, že je potencionální zákazník nesolventní, existují pochyby o jeho schopnosti hradit své závazky řádně a včas, nejsou takovému klientovi poskytnuty žádné služby ani dodávky.

Dle vyjádření jednatele vybrané firmy v současné době firma investuje do marketingu přibližně 4% z obrátu ročně, a to především do provozu webových stránek a na pořízení reklamních předmětů. V minulosti vynakládala firma finanční prostředky rovněž na internetovou prezentaci, v současné době však nikoliv, když jednatelé hodnotí jako přínosnější zaměstnat obchodního zástupce, který by do firemního prostředí přinesl nový impuls.

Cílem firmy není dle informace poskytnuté jejím jednatelem být „jedničkou na trhu“, firma je spíše konzervativní, zná své možnosti, kapacitu. Firma dbá především na individuální přístup k zákazníkům, flexibilitu poskytovaných služeb a jejich kvalitu. Nevyhýbá se ani menším a složitějším zakázkám, pro svého klienta vždy hledá to nejvhodnější řešení, což považuje oproti konkurenci za svou hlavní výhodu.

Na internetových stránkách firmy si každý může dohledat *hodnoty společnosti* a *vize společnosti*. Své hodnoty firma definovala takto:

1. *Společně pracujeme jako tým.*
2. *Všichni ve společnosti pracujeme pro dosažení úspěchu firmy jako celku.*

3. *Jsme zodpovědní a dbáme na bezpečnost.*
4. *Víme, že se od nás očekává kvalitní a dobře odvedená práce.*
5. *Snažíme se zlepšovat.*
6. *Pracujeme na tom, abychom zlepšili kvalitu služeb a komunikaci se zákazníkem.*
7. *Ke každému přistupujeme individuálně.*
8. *Je jedno, zda jste z velké firmy nebo koncový zákazník. U nás máte jistotu osobního přístupu.*
9. *Stojíme si za svým slovem.*
10. *Držíme slovo, co řekneme, to platí.⁵⁶*

Z osobního rozhovoru s jednatelem firmy Josefem Pfütznem vyplynulo, že firma skutečně dbá na to, aby každému zákazníkovi vyšla vstříc, aby mu poskytla kvalitní služby, v případě potřeby navrhla atypické řešení pro jeho projekt. Jinak řečeno, aby zákazník odcházel vždy spokojený. Firma se snaží nerozlišovat mezi menšími a většími zakázkami, každý zákazník se dočká osobního přístupu.

Skutečnost, že se to firmě dosud dařilo a daří, potvrzuje i to, že firma nemusí aktivně hledat nové zákazníky, když ti sami přicházejí na doporučení. Rovněž o své zaměstnance se firma snaží dobře postarat. Je si vědoma, že loajální a schopní zaměstnanci jsou základem toho, aby firma dobře fungovala a aby v maximální možné míře byla schopna využít všechny své zdroje.

Zcela jistě se tak dá shrnout, že na hodnoty uvedené pod body 3. – 10. firma skutečně dbá. Ovšem dle názoru diplomantky hodnoty uvedené pod body 1. a 2. firma nedostatečně naplňuje. Firma má pouze čtyři kmenové zaměstnance, jinak v ní působí především živnostníci a zaměstnanci na dohody uzavřené mimo hlavní pracovní poměr. Ač se v poslední době podařilo vytvořit relativně stabilní tým zaměstnanců, firma přesto „stojí“ především na obou jejích jednatelech. Ti nevykonávají pouze obchodní vedení firmy, ale podílejí se alespoň částečně na všech činnostech, které firma vykonává. Kromě obchodního vedení firmy tak zajišťují ostatní administrativní činnosti, ale podílejí se rovněž na samotném provozu, tedy vykonávají manuální práce. Jednatelé také intenzivně komunikují se zákazníky, potencionálními partnery, starají se o to, aby byli spokojeni.

⁵⁶ Stavební výtahy.cz s.r.o. *O nás* [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.stavebnivytahy.cz/o-nas>

Ostatní zaměstnanci a osoby s firmou spolupracující rozhodně nejsou do fungování firmy zapojeni stejnou měrou.

Své vize firma definovala takto:

1. *Jsme tradiční česká společnost, která působí již dlouhá léta ve svém oboru.*
2. *Jsme spolehlivý a stabilní partner, který poskytuje zákazníkům komplexní služby.*
3. *Jsme zaměřeni na český trh.*
4. *Jsme připraveni poskytovat zákazníkům pomoc při jejich projektech.*
5. *Jsme firma, která staví na zaměstnancích a dává jim perspektivu osobního rozvoje.*
6. *Jsme společnost, která je úspěšná a neustále se rozvíjí. Zaměstnanci i zákazníci mají u nás jistotu i stabilitu pro vlastní rozvoj.⁵⁷*

Jak je patrné z jednotlivých bodů, firma zdůrazňuje především své přednosti. Ovšem vize firmy by kromě toho měly směřovat spíše do budoucnosti. V současné době chybí úvaha nad tím, kde se firma vidí v následujících 3 – 5 letech. Kam směřuje, jaké jsou její další cíle kromě generování zisku. Skutečnost, že firma dnes prosperuje a má silné postavení na daném trhu, totiž neznamena, že tomu tak bude i do budoucna.

Dle vyjádření jednatele firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. nemá v současné době tato firma nastavenou žádnou konkurenční strategii. Ačkoliv vnímá svou konkurenci, má přehled o svých nejvýznamnějších konkurentech, jejich produktech, ačkoliv sleduje jejich kroky, dosud na ně neměla potřebu žádným způsobem reagovat a nereaguje na ně ani dnes. Jednatelé firmy jsou si vědomi jejího stabilního postavení na trhu a jako vedoucí osoby ve firmě proto nemají potřebu zamýšlet se nad konkrétní konkurenční strategií, formulovat ji a zavádět ji.

4.2 Analýza konkurence

Stavebnictví je jedním z oborů, ve kterém je velmi početná konkurence. Firma se v rámci své působnosti střetává zejména se třemi konkurenty. Těmito konkurenty jsou Stavebniny DEK a.s., ASTA, spol. s r.o., a TONSTAV-SERVICE s.r.o. Nad rámec těchto firem působí na trhu rovněž nadnárodní společnosti, které díky své ekonomické síle a své kapacitě zajišťují ty největší zakázky a nejsou tak firmě přímou konkurencí. Mezi tyto subjekty patří skupina Ramirent a skupina Boels.

⁵⁷ Stavební výtahy.cz s.r.o. *O nás* [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://www.stavebnivyvahy.cz/o-nas>

4.2.1 Stavebniny DEK a.s.

Obrázek 7 Logo skupiny DEK.



Zdroj: <https://www.dek.cz/>

Stavebniny DEK a.s. samy sebe označují za „největší společnost skupiny DEK a nejvýznamnějšího hráče na trhu stavebnin v České republice“⁵⁸. Zabývají se obchodem se stavebními materiály, poskytováním služeb s prodejem stavebních materiálů souvisejícími, technickým poradenstvím, provozem půjčoven strojů a nářadí, pronájmem klempířských dílen a mícháním omítek a barev. Pro firmu Stavební výtahy.cz s.r.o. představují Stavebniny DEK a.s. potenciálně nejvýznamnějšího konkurenta, jak vyplynulo z rozhovoru s jednatelem firmy.

Jediným akcionářem firmy Stavebniny DEK a.s. je společnost DEK a.s. Stavebniny DEK a.s. jsou jednou z mnoha společností patřící do skupiny DEK a provozování půjčoven strojů a nářadí (tedy oblast, ve které si s vybranou firmou přímo konkurují) je pouze jednou z mnoha činností (a nikoliv tou hlavní), kterou firma Stavebniny DEK a.s. vykonává.

⁵⁸ DEK a.s. *DEK výroční zpráva 2019* [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: https://www.dek.cz/data/docs/financni_zpravy/2019_Annual_Report_DEK.pdf?20190603

Slabší jsou ovšem reference firmy. Na internetové stránce www.zbozi.cz, kde je nejvíce hodnocení této firmy, bylo pouze 64% zákazníků s poskytnutými službami spokojených. Nespokojenost vyjádřili zákazníci především s dodacími lhůtami, s rušením objednávek ze strany firmy (v návaznosti na nedostatek nabízeného zboží), s komunikací s firmou, případně s nerespektováním ceny avizované v nabídce.⁵⁹ Silné a slabé stránky firmy Stavebniny DEK a.s. jsou vyjádřeny v Tabulce 3.

Tabulka 3 Silné a slabé stránky Stavebniny DEK a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Silná pozice na trhu	Omezená schopnost variantního řešení
Mnoho poboček po celé České republice	Chybí individuální přístup k zákazníkovi
Široké spektrum služeb	Reference

Zdroj: *vlastní zpracování*

4.2.2 ASTA, spol. s r.o.

Obrázek 9 Logo ASTA, spol. s r.o.



Zdroj: <https://www.stavebni-vytahy-geda.cz/>

ASTA, spol. s r.o. se od roku 1992 specializuje na prodej, opravy a půjčování stavební mechanizace. Nabízí především šikmé a sloupové stavební výtahy GEDA, lešenářské vrátky a shozy stavební suti. ASTA, spol. s r.o. je výhradním dodavatelem a zástupcem firmy GEDA GmbH – výrobcem stavebních výtahů (které pronajímá většina půjčoven u nás).

Firma má dlouholetou tradici a dobré zázemí. Ovšem známá je tím, že hledí na významnost zákazníka, a tedy pro zákazníky s potenciálně malým odběrem není příliš přívětivá. Dále je firma známá tím, že v případě potřeby není schopna reagovat dostatečně rychle (má relativně dlouhé dodací lhůty) a dostatečně pružně (není schopna variability v technickém řešení).

Stavební výtahy.cz s.r.o. s touto firmou spolupracuje tak, že pokud je vybraná firma zcela vytížená a v případě zájmu nového zákazníka o její služby by tohoto zákazníka byla

⁵⁹ Zboží.cz. *Hodnocení obchodu STAVEBNINY DEK* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.zbozi.cz/obchod/115634/?strana=2>

jinak nucena odmítnout, obrátí se na ASTA, spol. s r.o. a skrze tohoto dodavatele zajistí potřebné stroje tak, aby byl zákazník uspokojen. Tato spolupráce se osvědčila, funguje tímto způsobem již řadu let. Ač se to může zdát jako paradox, firmu ASTA, spol. s r.o. může vybraná firma považovat z jednoho pohledu za spolupracující subjekt a z druhého pohledu za svého konkurenta. Silné a slabé stránky firmy ASTA, spol. s r.o. jsou vyjádřeny v Tabulce 4.

Tabulka 4 Silné a slabé stránky ASTA, spol. s r.o..

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice	Absentující ochota variantního řešení
Výhradní dodavatel a zástupce firmy GEDA GmbH	Silná preference významnějších zákazníků na úkor menších odběratelů

Zdroj: *vlastní zpracování*

4.2.3 TONSTAV-SERVICE s.r.o.

Obrázek 10 Logo TONSTAV-SERVICE s.r.o.



Zdroj: <https://www.tonstav-service.cz/>

Společnost TONSTAV-SERVICE s.r.o. působí na trhu od roku 1996. Až do roku 2019 patřila do mezinárodní skupiny Lorencic GmbH & Co KG., resp. SCHMID INDUSTRIE HOLDING. Od června 2019 je jediným společníkem této firmy PRODOMA, SE (evropská společnost).

I tato firma pronajímá především stavební výtahy značky GEDA. Výhodou TONSTAV-SERVICE s.r.o. může být skutečnost, že disponuje poměrně vysokým počtem poboček na území České republiky, je tedy dobře dostupná. Pronájem stavebních výtahů však není její výhradní činností.

TONSTAV-SERVICE s.r.o. má široké portfolio, disponuje rozmanitým sortimentem. Kromě stavebních výtahů firma pronajímá lešení, ostatní stavební techniku a nářadí. Nad rámec toho má firma vlastní e-shop, kde je možné si takové vybavení rovněž zakoupit. Stejně jako například Stavebniny DEK a.s. není firma plně specializovaná na pronájem stavebních výtahů, což může mít vliv na individuální přístup

k zákazníkovi, schopnost flexibility této firmy při poskytování služeb zákazníkovi, a také delší dodací dobu. Silné a slabé stránky firmy TONSTAV-SERVICE s.r.o. jsou vyjádřeny v Tabulce 5.

Tabulka 5 Silné a slabé stránky TONSTAV-SERVICE s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré zázemí (součást CHMID INDUSTRIE HOLDING)	Omezená schopnost variantního řešení
Mnoho poboček po celé České republice	Chybí individuální přístup k zákazníkovi
Široké spektrum služeb	Delší dodací doba

Zdroj: *vlastní zpracování*

4.3 STEP analýza

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, STEP analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy makrookolí, čímž může zodpovědět, které z vnějších faktorů mají vliv na firmu, jaké jsou možné účinky těchto faktorů a které z nich jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti.

4.3.1 Politicko-právní vlivy

V tuto chvíli se nepředpokládá významná změna v politické orientaci. Ani hrozba světového terorismu v prostředí České republiky zatím neznesnadňuje obchod a poskytování služeb, a tedy doteď nevedla k růstu transakčních nákladů firem. V tomto směru se však situace může do budoucna samozřejmě změnit, ovšem neočekává se tak v horizontu několika následujících let.

Lze však předpokládat další postupnou integraci do struktur Evropské unie. Právě harmonizační procesy a obecně legislativa Evropské unie mají vliv na technické standardy stavebních výtahů a mohou tak dodatečně vyvolat náklady na nezbytnou obnovu vybavení firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. V tomto směru je vyvíjen tlak zejména na spolehlivost bezpečnostních prvků stavebních výtahů (kupříkladu na typy zábran, různé pojistky zamezující, aby výtahy zranily osoby pohybující se na staveništi apod.).

V horizontu přinejmenším následujících několika let je také nezbytné počítat rovněž s dalším rozvojem nadnárodních firem na našem trhu. Díky volnému pohybu osob, zboží a služeb, je trh v České republice těmto nadnárodním firmám otevřený, jejich množství v posledních letech přibývá. S ohledem na jejich velikost, široký záběr a ekonomickou sílu

je proto nezbytné počítat s tím, že tyto firmy mohou být pro zákazníky čím dál více atraktivní, případně mohou vyvíjet tlak na snížení ceny poskytovaných služeb.

V současné době zaměstnává firma Stavební výtahy.cz s.r.o. většinu zaměstnanců z cizích zemí (zejm. z Ukrajiny), změny v legislativě dotýkající se úpravy zaměstnávání cizinců by proto mohly činnost vybrané firmy významně ovlivnit, nicméně i v tomto případě se v horizontu několika následujících let takové změny nepředpokládají. Pokud by vstoupila Ukrajina do Evropské unie, byl by celý proces zaměstnání osob z Ukrajiny rychlejší, nezatěžoval by firmu administrativně, takový krok by proto byl zcela jistě vítán.

Kromě shora uvedených faktorů je nezbytné zmínit skutečnost, že v současné době trvá získání stavebního povolení na konkrétní projekt nepřiměřeně dlouho, v případě bytových domů a administrativních budov i v řádu několika let. Není výjimkou, že na stavební povolení u dálnice se čeká 13 let a na stavební povolení na bytový dům 5 let.⁶⁰ V tomto směru je možné Českou republiku zařadit mezi „rozvojové země“. I odborná veřejnost tento problém vnímá a aktuálně tak probíhají přípravy nového stavebního zákona. Cílem tohoto nového stavebního zákona je zrychlit povolování staveb, zjednodušit byrokracii, která ho provází a zajistit dodržování lhůt ze strany státu.⁶¹ Ač by tedy mělo jeho přijetí vést ke zkrácení a zjednodušení celého procesu vyřízení stavebního povolení, projeví se takové změny (pokud k tomu skutečně dojde) až uvedením tohoto nového zákona do praxe. V tuto chvíli ovšem není možné spolehlivě odhadovat, za jak dlouho (a zda vůbec) k přijetí tohoto zákona dojde.

Aktuálně je nezbytné reflektovat rovněž opatření a nařízení přijímaná vládou, která reagují na světovou pandemii onemocnění COVID-19. S ohledem na předmět podnikání vybrané firmy (půjčování stavebních výtahů, které většinou po montáži delší dobu stojí na jedné stavbě a zpravidla nebývá nutná ze strany firmy intenzivnější součinnost) je těmito opatřeními vybraná firma dotčena prozatím v minimální možné míře, avšak vzhledem k vývoji pandemie a stále se zhoršující situaci je třeba stav sledovat a počítat s tím, že mohou být přijata opatření ještě přísnější. Vzhledem k nekonzistentnosti a nestabilitě vládního rozhodování nelze v současné době tato opatření předvídat, nezbývá proto než sledovat aktuální dění (včetně nabízených programů a kompenzací) a pokud možno se mu co nejlépe přizpůsobovat.

⁶⁰ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Nový stavební zákon* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/nasz/novy-stavebni-zakon>

⁶¹ Tamtéž

4.3.2 Ekonomické vlivy

Firma Stavební výtahy.cz s.r.o. v současné době není zadlužená, snaží se mít rezervy v případě významnějšího výpadku příjmů vždy alespoň na 1 rok dopředu. Firma pokud možno nakupuje za ušetřené finanční prostředky, tedy nemusí sledovat výši aktuální úrokové míry. Pokud je to nevyhnutelné, poskytne vybrané firmě bezúročný úvěr její jediný společník HAP servis, s.r.o. Rovněž není pro firmu prozatím zásadní výše inflace, neboť kromě shora avizované rezervy firma proinvestuje veškeré volné finanční prostředky do vybavení a strojů.

Firma také dosud nevnímala větší výkyvy v hospodářském cyklu. Ani za hospodářské krize v letech 2008 – 2009 neměla výraznější propad v tržbách, a tedy necítila se celosvětovou krizí příliš ohrožená. V současné době očekávaná ekonomická krize proto není hlavním tématem, které by firma aktuálně řešila. A to i s ohledem na to, že konkrétně ve stavebnictví se krize obvykle projevuje se zpožděním, když projekty jsou plánované na několik let dopředu, a tedy pokles poptávky po dodávkách a službách vybraná firma zpravidla nevnímá ihned. Přesto by měla být vybraná firma v tomto směru obezřetná a na možnou ekonomickou krizi se připravit, neboť v roce 2020 již objektivně došlo k hospodářskému útlumu, který se projevil mimo jiné také v poklesu dynamiky u cen stavebních prací (viz Graf 6), a k poklesu stavební produkce (viz Graf 7).

Graf 6 Meziroční změny cen tržních služeb pro podnikatelskou sféru a cen stavebních prací v České republice v letech 2016 – 2020 v %



Zdroj: Česká národní banka: *Zpráva o inflaci*. IV/2020. s. 42

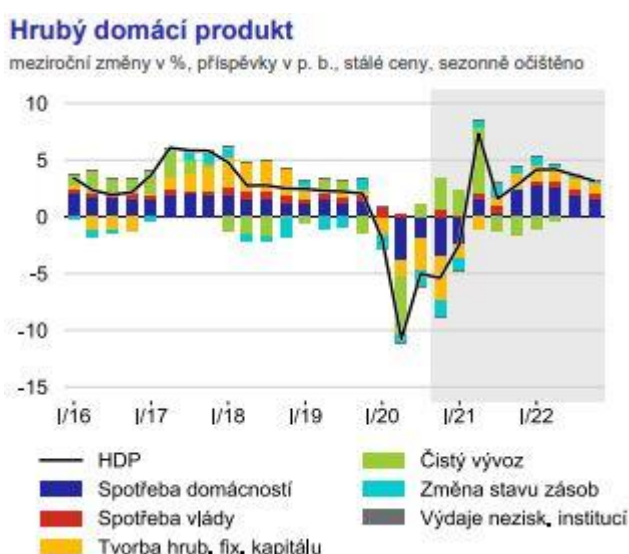
Graf 7 Meziroční změny v průmyslové a stavební produkci v České republice v letech 2016 – 2020 v %



Zdroj: Česká národní banka: *Zpráva o inflaci*. IV/2020. s. 46

V důsledku pokračující celosvětové pandemie COVID-19 došlo ve druhém čtvrtletí ke zvýraznění meziročního propadu české ekonomiky na téměř 11 %. Jedná se o největší novodobý pokles ekonomické aktivity. Během jarních měsíců byl zaznamenán hluboký meziroční pokles HDP, ve kterém se výrazně projevil záporný příspěvek čistého vývozu, spotřeby domácností i investic. Pouze spotřeba vlády zaznamenávala i nadále růst, ovšem i tento růst se znatelně zpomalil. Z Grafu 8 je patrná rovněž prognóza České národní banky, ze které vyplývá, že tak hluboký meziroční pokles HDP, k jakému došlo v průběhu roku 2020, se v následujících dvou letech nepředpokládá, naopak by se mohla situace do jisté míry stabilizovat.

Graf 8 Meziroční změny HDP České republiky v letech 2016 – 2022 v %



Zdroj: Česká národní banka: *Přehled makroekonomických, finančních a měnových ukazatelů*. Zima 2021. s. 13

V souvislosti s možnou ekonomickou krizí musí vybraná firma počítat také s tím, že by se mohla zhoršit platební morálka zákazníků firmy, se kterou se firma i v minulosti musela vypořádávat. Nyní to firma řeší tak, že od svých zákazníků požaduje vždy zálohu, která sice nepokryje veškeré náklady, které v případě platební neschopnosti zákazníka vybraná firma ponese, avšak může být alespoň částečně ukazatelem aktuální solventnosti daného zákazníka.

Jelikož se firma nezaměřuje na konkrétní typ staveb, a tedy jejími zákazníky mohou být rovněž ti, kteří se zabývají výstavbou bytových domů, lze vnímat pozitivně současný stav na trhu s nemovitostmi. Poptávka po nemovitostech uspokojujících bytovou potřebu v uplynulých letech i v současné době stále stoupá, objem nových hypoték v roce 2020 meziročně vzrostl o 34,3 %⁶². Na to samozřejmě reagují developéři a přirozeně tak lze zaznamenat rostoucí počet developerských projektů, a tedy více příležitostí pro vybranou firmu.

S členstvím v Evropské unii souvisí skutečnost, že řada projektů v oblasti stavebnictví se financuje prostřednictvím dotací a bez nich by nebyla realizována. V současné době mají čeští žadatelé o evropskou podporu zaslíbeno téměř 600 miliard korun, což je téměř 96 % z celkové částky, kterou Česká republika v programovém období 2014-2020 disponuje.⁶³ Aktuálně tak probíhá diskuze o programovém období po roce 2020 a je pro tuto chvíli nejisté, jakou částku bude mít Česká republika k dispozici v programovém období 2021-2027.⁶⁴ Je proto nezbytné korespondovat rovněž s tím, že pokud by mělo dojít k významnějšímu odlivu finanční podpory ze strany Evropské unie, ochota investovat vlastní prostředky do určitých typů projektů by mohla ochladnout.

4.3.3 Sociokulturní vlivy

Sociokulturní vlivy, jako jsou změny v demografii, životním stylu, trávení volného času, případně změny v úrovni vzdělání, dosud firmu a její činnost, případně její tržby

⁶² Česká národní banka. *Oficiální statistika nových úvěrů na bydlení za rok 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/aktuality/Oficialni-statistika-novych-uveru-na-bydleni-za-rok-2020>

⁶³ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *DotaceEU.cz. Příjemci evropských dotací už mají zaslíbeno skoro 96 % prostředků programového období 2014-2020* [online]. 04.02.2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/novinky/prijemci-evropskych-dotaci-uz-maji-zaslubeno-skoro>

⁶⁴ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *DotaceEU.cz. Programové období 2021-2027* [online]. 01.03.2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020>

významně neovlivňovaly. Firma poskytuje služby všem zákazníkům bez ohledu na povahu jejich projektu (firma se neorientuje na žádné konkrétní typy staveb (bytové domy, administrativní budovy, obchodní domy apod.), není proto významně ovlivňována aktuálními trendy v oblasti výstavby).

Ovšem nezaměstnanost jako sociokulturní vliv by již vybranou firmu a její tržby zasáhnout, ovlivnit, mohla. Bezpochyby má nezaměstnanost vliv na úspěšnost firmy při výběru zaměstnanců na pracovním trhu (v současné době se firma přizpůsobila tím, že zaměstnává především zaměstnance z cizích zemí, neboť vzhledem k nízké nezaměstnanosti u nás (viz Graf 9), je to pro ni nepochybně výhodnější). Z Grafu 9 rovněž vyplývá, že ač v roce 2020 došlo k růstu nezaměstnanosti a prognóza předpokládá, že tento růst bude pokračovat i v roce 2021, v tuto chvíli se nepředpokládá, že by měla nezaměstnanost dosáhnout hodnot, jakých měla kupříkladu v roce 2016, když v roce 2022 by mohlo dojít k obratu a situace na trhu práce by se mohla opět zlepšit.

Graf 9 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice v letech 2016 – 2022



Zdroj: Česká národní banka: *Přehled makroekonomických, finančních a měnových ukazatelů*. Zima 2021. s. 17

Z druhého pohledu, tedy z pohledu zákazníků a jejich ochoty investovat do nových projektů, dosud neměla nezaměstnanost výraznější vliv na počet nových zákazníků firmy, ovšem rostoucí nezaměstnanost může měnit typ a povahu projektů, v rámci kterých vybraná firma poskytuje zákazníkům své služby. Kupříkladu může dojít k tomu, že nebude tolik příležitostí v oblasti nové výstavby, nicméně stále bude dostatek příležitostí v případě rekonstrukcí a nezbytných oprav nemovitostí.

Aktuálně je vybraná firma do jisté míry nucena reagovat také na světovou pandemii COVID-19, která nejen, že může a má vliv na jednotlivé firmy po ekonomické stránce, ale v případě nákazy jejich zaměstnanců lze předpokládat rovněž zásadní výpadek pracovní síly. Přitom nelze předvídat, jakého trvání bude takový výpadek mít. Vybraná firma dosud nemusela řešit nedostatek pracovníků z důvodu jejich nemoci, avšak s ohledem na vývoj pandemie a mutací viru může být jen otázkou času, kdy k tomu dojde. Bylo by proto vhodné připravit si pro takovou situaci scénáře, díky nimž na ni bude vybraná firma v případě potřeby schopna reagovat.

Rovněž pandemie do jisté míry zkomplikovala zaměstnávání cizinců, když někteří z nich se v důsledku opatření týkajících se uzavírání hranic a dočasných zákazů vstupu cizích státních příslušníků na území České republiky mohou chtít vrátit do země svého původu, ať už z opatrnosti a nejistoty co do trvání takových opatření, případně z důvodu, že chtějí být se svou rodinou.

4.3.4 Technologické vlivy

Přirozeně jako každá firma v oboru stavebnictví i firma Stavební výtahy.cz s.r.o. musí sledovat nové technologie a trendy na trhu. Firma nakupuje a pronajímá stavební výtahy značky GEDA. Jedná se o spolehlivou značku původem ze Spolkové republiky Německo. Jelikož je Spolková republika Německo jedním ze států Evropské unie, tento výrobce musí reflektovat evropskou legislativu a normy z oblasti bezpečnosti provozu. Svým způsobem má proto vybraná firma jistotu, že jí půjčované výtahy budou v souladu s evropskými standardy.

S dodavatelem stavebních výtahů je tedy firma spokojená, jak vyplynulo z osobního rozhovoru s jednatelem vybrané firmy. Prakticky všichni konkurenti vybrané firmy pronajímají stavební výtahy rovněž této značky (jak vyplývá z jejich internetových stránek), což může být ukazatelem na výhodný poměr ceny a kvality výrobků tohoto dodavatele a na jeho spolehlivost. Firma v současné době neuvažuje o změně dodavatele (a nic nenasvědčuje tomu, že by to mělo být nezbytné). Pokud by se však stalo, že by přechod na jiného dodavatele byl v budoucnu nutný, bylo by to pro firmu s ohledem na množství půjčovaných stavebních výtahů a jejich hodnotu finančně náročné, ale nikoliv nemožné.

4.3.5 Přehled jednotlivých faktorů

Vnější faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat firmu, můžeme shrnout do přehledné tabulky následovně:

Tabulka 6 STEP analýza

Politicko-právní vlivy: <ul style="list-style-type: none">• politická stabilita státu• integrace do struktur Evropské unie a legislativa Evropské unie• volný pohyb osob, zboží a služeb• legislativa v oblasti zaměstnávání cizinců• legislativa v oblasti stavebnictví• světová pandemie COVID-19 a s ní související přijímaná opatření	Ekonomické vlivy: <ul style="list-style-type: none">• očekávaná ekonomická krize• dlouhodobě rostoucí poptávka na trhu s nemovitostmi• ochota investovat• platební morálka zákazníků• evropské dotace
Sociokulturní vlivy: <ul style="list-style-type: none">• nezaměstnanost• světová pandemie COVID-19 z hlediska dopadů na zdraví osob	Technologické vlivy: <ul style="list-style-type: none">• normy a standardy v oblasti bezpečnosti provozu stavebních výtahů

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Porterův model pěti sil

4.4.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu do odvětví a na reakci již fungujících firem na vstup nového konkurenta na trh. V oblasti půjčování stavebních výtahů nelze jmenovat významnější bariéry vstupu do odvětví. Legislativa v tomto směru žádné specifické překážky novým firmám neklade (ať už se jedná o licenční požadavky, ochranu životního prostředí nebo například regulační prostředky), úspory z rozsahu stávajících firem nemusí být významnějším problémem pro nově vznikající subjekty (jak se sama přesvědčila vybraná firma, když začínala s několika málo stroji a postupně svou nabídku rozšiřovala), diferenciací výrobků rovněž nepřipadá v úvahu (jak bylo již uvedeno, většina konkurentů půjčuje stavební výtahy značky GEDA, zákazník v tomto směru nemusí upřednostňovat konkrétní firmu). Půjčování stavebních výtahů ani nevyžaduje žádné zvláštní know-how, výrobní postupy nebo surovinové zdroje.

S čím se ovšem nové firmy při vstupu na trh musí vypořádat, je kapitálová náročnost. Kupříkladu cena sloupového stavebního výtahu GEDA 300 Z se pohybuje kolem 225 000 Kč za jeden tento stroj, cena stavebního výtahu GEDA 500 Z/ZP se pohybuje kolem 490 000 Kč za jeden tento stroj. Vybraná firma, která sama sebe označuje co do kapacity za střední firmu, přitom vlastní více než 30 strojů o různé kapacitě, tedy náklady na pořízení všech těchto strojů jsou značné. Dále je nezbytné vzít v potaz rovněž náklady na uskladnění těchto strojů, jejich servis a pravidelnou obnovu. Nedostatečné kapitálové zdroje proto mohou vést k tomu, že potenciální nový konkurent se v rámci stavebnictví zaměří na jinou oblast, než kterou je půjčování stavebních výtahů.

Negativní reakci konkurenčních firem v rámci tohoto předmětu podnikání nemusí nezbytně nový potenciální konkurent od stávajících firem při vstupu do daného odvětví očekávat. V tomto směru kupříkladu vybraná firma sama při svém vstupu do odvětví žádnou vysloveně negativní reakci nezaznamenala, nezaznamenala snížení cen služeb stávajících firem, ani žádné jejich nekalosoutěžní jednání, jehož účelem by mělo být znesnadnění začátků podnikání vybrané firmy.

4.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů závisí především na exkluzivitě jimi dodávaného produktu. Je-li takový produkt schopno dodávat více firem a vybraná firma si tedy může dodavatele vybírat, je vyjednávací síla těchto dodavatelů nízká. Pokud tomu tak není a konkrétní dodavatel dodává jedinečný produkt, je jeho vyjednávací síla vysoká. Dodavatelé přitom mohou svou sílu demonstrovat navyšováním cen nebo snižováním kvality produktů.

V tomto směru má firma Stavební výtahy.cz s.r.o. jediného významného dodavatele, a tím je GEDA GmbH jako výrobce stavebních výtahů, které firma i téměř všichni její konkurenti půjčuje. Pokud by se vybraná firma rozhodla pořídit stavební výtahy od jiného výrobce, byla by pro ni tato obměna finančně náročná a bylo by rovněž náročné nového spolehlivého dodavatele stavebních výtahů na trhu nalézt. I v případě zvýšení cen produktů dodávaných dodavatelem GEDA GmbH lze předpokládat, že by vybraná firma i její konkurenti toto navýšení akceptovali, jakož by akceptovali rovněž případné drobné zhoršení kvality produktů, případně negativní změny ostatních obchodních podmínek.

Z těchto důvodů lze konstatovat, že dodavatel GEDA GmbH má silné postavení, významnou vyjednávací sílu, když najít nového dodavatele stavebních výtahů by pro vybranou firmu bylo nákladné a náročné (ale samozřejmě nikoliv zcela nemožné).

4.4.3 Vyjednávací síla odběratelů

Většina (dle odhadu jednatele firmy 60 – 70%) zákazníků firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. jsou její stálí odběratelé. Z toho největší z těchto stálých odběratelů představují pro firmu přibližně 5% aktuálního odběru. Vybraná firma je v současné době vytížena zcela, přitom aby v případě plné kapacity nemusela odmítat nové zákazníky, zajišťuje poptávané služby u jiné, konkurenční firmy (ASTA, spol. s r.o.). Zákazníci vybrané firmy nejsou koncentrováni, nepoptávají služby ve velkém. Vybraná firma rovněž spolupracuje s firmou HAP servis, s.r.o., která pronajímá lešení a jiné stavební nářadí. S touto firmou si své zákazníky vzájemně doporučují. Díky tomu získává vybraná firma nové zákazníky, a zároveň jsou tito zákazníci z pohledu jejich solventnosti a spolehlivosti již prověřeni.

4.4.4 Ohrožení substituty

Poptávaná služba je sice po technické stránce (typ pronajímaného stavebního výtahu) standardizovaná, ovšem firma Stavební výtahy.cz toto riziko odlivu zákazníků z důvodu například nižší ceny ke konkurenci eliminuje tím, že se snaží ke svým zákazníkům přistupovat individuálně a hledá pro ně řešení i tam, kde by větší konkurenti variabilní řešení nebyli schopni nebo ochotni zákazníkovi nabídnout.

Pro zákazníka by nebylo nikterak nákladné ani jinak náročné přejít k jinému dodavateli, bez přidané hodnoty by proto byla vybraná firma nucena držet cenu velice nízko, neboť zákazníci by se přirozeně rozhodovali zejména dle ceny poptávané služby (což přirozeně není pro vybranou firmu optimální). Firma Stavení výtahy.cz s.r.o. se proto snaží nabídnout zákazníkovi něco nad rámec základní služby.

Ohrožení ze strany substitutů vybraná firma vnímá, reflektuje a již od začátku své existence se s ním snaží shora popsaným způsobem vypořádat.

4.4.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky není v případě firem, které pronajímají stavební výtahy, nikterak neobvyklá. Přirozeně na sebe jednotliví konkurenti reagují, sledují

vzájemně jednotlivé své kroky, nabídku, cenu, avšak nepodnikají vůči sobě kroky, které by byly výrazně agresivní, či dokonce naplňovaly znaky nekalé soutěže.

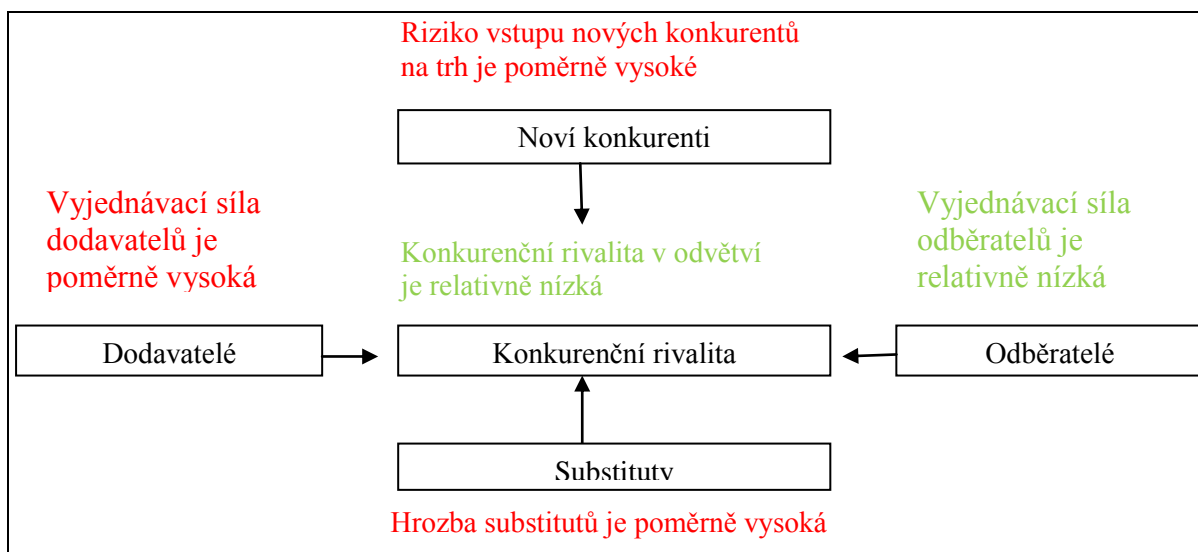
Jak bylo již uvedeno, produkt, který je předmětem pronájmu, je standardizovaný (což je zvláště pro oblast stavebnictví typické). Vybraná firma po celou dobu své existence na trhu nezaregistrovala cenovou válku mezi jednotlivými konkurenty, nebyla nucena věnovat větší úsilí tvorbě a dodržování konkurenční strategie, nemusela přímo reagovat na kroky svých konkurentů, a přesto měla vždy dostatek zákazníků s ohledem na to, kolik jich dokáže uspokojit.

To lze dle názoru diplomantky z velké části přisoudit tomu, že se firma neuchází o veřejné zakázky a neúčastní se veřejných soutěží. Pokud by tomu tak nebylo, situace by byla jistě zcela odlišná. Právě pro veřejné zakázky a jiné veřejné soutěže je totiž typické, že jednotlivé stavební firmy i přes nízkou soutěžní cenu usilují o zisk na každém stupni zajištění zakázky. Není neobvyklé, že stavební firmy využívají nikoliv zcela férové praktiky, vedoucí kupříkladu k řízené likvidaci subdodavatelů. Stává se, že stavební firma využívá subdodavatele po určitou dobu, aby mu začal důvěřovat a postupně se orientoval pouze na jeho dodávky. Je-li subdodavatel závislý alespoň ze 70 % prováděných prací, stavební firma se začne opožďovat s platbami, uplatňuje sankce za mnohdy smyšlené vady a závady. Subdodavatel se tímto jednáním dostane do situace, kdy souhlasí s odprodejem svých pohledávek pod nominální cenou, případně s úplnou likvidací. Zadržením plateb je slabší společnost vystavena druhotné platební neschopnosti, což může vést k tomu, že se bude potýkat s existenčními problémy.⁶⁵ I z tohoto důvodu (kromě toho také z důvodu nezbytnosti nízkých nabídkových cen a z důvodu často nekorektního jednání ze strany zadavatele) se vybraná firma rozhodla veřejných zakázek a veřejných soutěží neúčastnit.

⁶⁵ BUŠINA, Filip. SURYNEK, Alois. Dopravní stavby: *Nekalé praktiky ve stavebnictví* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.filipbusina.cz/dokumenty/clanky/nekale-praktiky-ve-stavebnictvi.pdf>

Popsané konkurenční síly působící na vybranou firmu, jsou patrné z Obrázku 11.

Obrázek 11 Model konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud bychom měli jednotlivé shora specifikované konkurenční síly shrnout do přehledné tabulky a ohodnotit význam jejich působení na vybranou firmu, výsledek bude následující (hodnoceno tak, že 1 = nízká hrozba, 5 = vysoká hrozba):

Tabulka 7 Hodnocení konkurenčních sil

Konkurenční síla	Hodnocení
Hrozba vstupu nových konkurentů	3
Vyjednávací síla dodavatelů	4
Vyjednávací síla zákazníků	1
Hrozba substitutů	4
Rivalita mezi existujícími podniky	2

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Analýza vnitřních zdrojů a schopností firmy

V rámci této analýzy je nezbytné zaměřit se na všechny zdroje, které má firma k dispozici, a zohlednit, jak jsou tyto zdroje vybranou firmou využívány.

4.5.1 Hmotné zdroje

Firma Stavební výtahy.cz s.r.o. v současné době nevlastní žádnou nemovitost. Všechny prostory, sklady, které využívá, jsou ve vlastnictví jejího jediného společníka HAP servis, s.r.o. Firma však vlastní více než 30 kusů stavebních výtahů, dále větší množství stavebních shozů, stropní stojky, oplocení, stavební vrátky a jiné vybavení, které pronajímá svým zákazníkům. Toto vybavení má firma v současné době téměř splacené, nevázne na něm tedy skoro žádný finanční závazek. Do budoucna je však nezbytné počítat s tím, že některé stroje jsou již starší a bude potřebná jejich postupná obnova, a to i přesto, že firma zajišťuje pravidelný servis svého vybavení a skladuje ho v prostorách k tomu vhodných. V případě pronajímaných strojů je totiž třeba vzít v potaz skutečnosti, že s nimi na stavbě zachází dělníci, kteří je nevlastní, a tedy jejich zacházení není vždy patřičně šetrné.

Firma si je rovněž vědoma svých nedostatků v oblasti skladového hospodářství, do budoucna plánuje v tomto směru podniknout kroky, díky kterým by byla zajištěna větší kontrola nad tím, kolik vybavení firma vždy aktuálně pronajímá, kolik vybavení je aktuálně na skladě, a zda nejsou nadbytečné ztráty (zaměří se tedy především na lepší kontrolu pohybu materiálu, jeho vhodnější značení, ale také na kontrolu kvality materiálu).

V případě hmotných zdrojů má tedy vybraná firma dosud rezervy, jedná se o oblast, v rámci které zcela jistě nemá vůči svým hlavním konkurentům konkurenční výhodu. Vybraná firma však má potenciál k tomu, aby se tato situace do budoucna zlepšila.

4.5.2 Lidské zdroje

Vybraná firma zaměstnává čtyři kmenové zaměstnance, ostatní spolupracující osoby jsou buď osoby samostatně výdělečně činné, případě osoby, které mají s vybranou firmou uzavřenou dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce. Jednatel vybrané firmy konstatuje, že se firma dosud nemusela potýkat s výraznějším nedostatkem pracovníků, který by trval déle, než jeden měsíc. Někdy se však firmě nedaří zaměstnat mladé lidi s určitými kvalitativními vlastnostmi.

Vybraná firma při výběru svých zaměstnanců klade důraz především na zručnost, manuální šikovnost, schopnost dobré organizace času, komunikační dovednosti a spolehlivost. Řadovým zaměstnancům přitom postačuje střední odborné vzdělání s maturitou, případně výuční list. Vybraná firma si sama zajišťuje pravidelné školení zaměstnanců, výjimečně k tomu najímá externistu (v případě bezpečnosti a ochrany zdraví

při práci, odborném servisu apod.). Firma by do budoucna uvítala především možnost školení od výrobce stavebních výtahů tak, aby se jednotliví zaměstnanci spolehlivě naučili se stavebními výtahy samostatně pracovat a byli rovněž schopni jejich základního servisu. Takové školení ale dosud v České republice není v dostatečné míře dodavatelem stavebních výtahů zajišťováno, tedy zcela jistě se s tímto nedostatkem potýkají i ostatní konkurenti.

Nicméně v současné době lze konstatovat, že se ve firmě vytvořil stabilní tým zaměstnanců, a to i přesto, že většina z nich pochází z cizích zemí. Tito zaměstnanci vyjádřili se svým zaměstnáním ve vybrané firmě spokojenost, a proto s ní spolupracují dlouhodobě.

Vybraná firma má dva jednatele. Oba jednatele nevykonávají pouze obchodní vedení firmy, ale podílejí se alespoň částečně na všech činnostech ve firmě (administrativní činnost, provoz, marketing, péče o zaměstnance a partnery apod.). Tito jednatele jsou velice podnikaví, díky své aktivitě vybudovali firmě stálou zákaznickou základnu a navázali spolupráci s mnoha subjekty. Snaží se o individuální přístup ke každému zákazníkovi, hledají vždy takové řešení, aby byla služba poptávaná zákazníkem vždy spolehlivě zajištěna. Oba jednatele obětují vybrané firmě prakticky svůj veškerý čas. Tyto osoby zcela jistě přinášejí firmě konkurenční výhodu, je na ně navázána řada stálých zákazníků, disponují řadou významných kontaktů. Nicméně do budoucna není tento stav dle názoru diplomantky nadále udržitelný. Z rozhovoru s jednatelem Josefem Pfütznem vyplynulo, že oba jednatele mají problém s delegováním jednotlivých činností na ostatní zaměstnance firmy. Pokud chce firma i do budoucna prosperovat, měl by se tento jejich přístup změnit, neboť je-li firma takto úzce navázána na dvě osoby, je zároveň velice křehkou a náchylnou na negativní vliv jejich případného dlouhodobějšího nuceného výpadku.

4.5.3 Finanční zdroje

Vybraná firma zajišťuje svůj provoz a nakupuje své vybavení především z vlastních zdrojů. Pokud je to nezbytné, poskytne jí bezúročnou půjčku její jediný společník HAP servis, s.r.o. Celková zadluženost vybrané firmy za rok 2019 (vycházeno z poslední účetní závěrky, kterou má diplomatka k dispozici) byla o hodnotě 60,1 %. Přitom od té doby

vybraná firma splácela své závazky a již je nenavyšovala. Obecně je doporučována hodnota mezi 30 až 60 %⁶⁶.

Za konkurenční výhodu v případě finančních zdrojů lze tedy považovat spolupráci vybrané firmy se svým společníkem HAP servis, s.r.o., který je schopen a ochoten v případě potřeby poskytnout vybrané firmě potřebné peněžní prostředky formou bezúročného úvěru.

4.5.4 Nehmotné zdroje

Co se týká nehmotných zdrojů, tak konkurenční výhodu vybrané firmy lze spatřovat v její značce. Většina zákazníků, kteří poptávají pronájem stavebních výtahů a nepreferují přitom určitou firmu, hledá svého dodavatele na internetu. Ze svého názvu a zároveň ze své domény vybraná firma Stavební výtahy.cz s.r.o. profituje, když se zobrazí vždy na první straně internetového vyhledavače. Přitom málokterý zákazník si z této první strany internetového prohlížeče nevybere a hledá dále.

Rovněž vybraná firma profituje ze své dobré pověsti. Jak bylo již uvedeno, firma v současné době nemá potřebu aktivně vyhledávat své zákazníky, když ti firmu sami kontaktují a většina z nich přichází právě na doporučení. Svým přístupem k zákazníkům tak firma nabaluje další a další nové zákazníky.

V tomto směru se vybrané firmě nabízí řada příležitostí, kterých ale dle názoru diplomantky firma náležitě nevyužívá. Firma se nachází v dobré pozici pro případné rozšiřování své činnosti a možné expanzi i za hranice České republiky. Firma si vybudovala dobré zázemí a postavení, v současné době však budí dojem, jako by snad stagnovala (nikoliv ale z nedostatku příležitostí). Za dobrý krok lze hodnotit přijetí nového obchodního zástupce, který by pro firmu mohl být skvělým impulsem do budoucna.

Pokud bychom měli shrnout klíčové kompetence a specifické přednosti vybrané firmy, které pro ni mohou znamenat konkurenční výhodu, pokud jich ovšem vybraná firma náležitě využije, jednalo by se o následující:

- Aktivní, schopní jednatelé
- Stabilní tým zaměstnanců
- Spolupráce s HAP servis, s.r.o.

⁶⁶ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2017, S. 88.

- Značka stavební výtahy.cz
- Dobrá pověst firmy

4.6 Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti zjišťuje, jak silná je současná konkurenční pozice firmy na trhu ve vztahu k ostatním konkurentům. Při určení zejména konkurenčních předností bude diplomantka vycházet z analýzy vnitřních zdrojů a schopností firmy, v rámci které byly již definovány strategické výhody vybrané firmy.

4.6.1 Konkurenční přednosti

Jak vyplynulo z analýzy vnitřních kompetencí a zdrojů, vybraná firma v současné době disponuje stabilním týmem zaměstnanců a pro ni velice přínosní jsou její dva jednatele. Zejména oba tito jednatele se zasadili o dobrou pověst firmy a pozitivní reference, když právě díky jejich svědomitosti a přístupu k zákazníkům se firma může těšit ze své stabilní a široké zákaznické základny.

Vysoce přínosná je pro vybranou firmu její značka. Bezpochyby lze za konkurenční výhodu považovat doménu Stavební výtahy.cz s.r.o., díky které je firma na internetu, kde v současné době hledá většina zákazníků své dodavatele, velice dobře viditelná.

A v neposlední řadě představuje pro vybranou firmu výhodu její spolupráce se svým jediným společníkem HAP servis, s.r.o., která podniká v související oblasti a obě tyto firmy si tak mohou navzájem doporučovat zákazníky. HAP servis s.r.o. jako mateřská společnost je ekonomicky silnější, čehož může firma Stavební výtahy.cz s.r.o. využívat a v případě potřeby skrze HAP servis s.r.o. zajišťovat peněžní prostředky pro případné investice do obnovy svého vybavení.

4.6.2 Konkurenční nedostatky

Vybraná firma dosud neformulovala žádnou konkurenční strategii, což lze považovat za výrazný nedostatek. Firma si je vědoma svých předností a své stabilní pozice na trhu a nemá proto potřebu zamýšlet se nad konkrétní strategií. Ovšem možná právě z tohoto důvodu se zdá, že firma v současné době stagnuje. Jak bylo již popsáno, firma sice definovala své vize, ovšem nejedná se o vize v pravém slova smyslu, které by směřovaly do budoucnosti a na základě kterých by firma mohla vytyčit konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout, ale jedná se pouze o určitá hesla, která mají definovat firmu a její činnost.

Rovněž je vybraná firma oproti svým konkurentům aktivní pouze v rámci České republiky, a navíc ani v rámci tohoto teritoria nemá vybudovanou dostatečnou základnu svých poboček a kontaktních míst. Potenciál k tomu expandovat by však firma zjevně měla.

Opakovaně bylo uvedeno, že v osobách jednatelů lze spatřovat na jedné straně výhodu v tom, že jsou velice aktivní a pro firmu přínosní. Na druhou stranu však nelze opomenout, že jejich vazba na vybranou firmu je příliš úzká. Firma de facto stojí na těchto osobách, a pokud by snad v budoucnu z nějakého důvodu nebyli schopni být ve firmě zapojeni tak, jako nyní, mohlo by ji to paralyzovat. Oba jednatelé by se proto měli naučit jednotlivé činnosti delegovat na své zaměstnance, a pokud takoví zaměstnanci ve firmě absentují, měli by se zasadit o to, aby je firma zaměstnala, neboť takový stav není pro firmu do budoucna udržitelný. Právní forma vybrané firmy (společnost s ručením omezeným) je kapitálovou obchodní společností a nikoliv osobní obchodní společností, neměla by tedy být takto úzce na konkrétní osoby a jejich vlastnosti vázána.

A v neposlední řadě nelze opomenout nedostatky firmy v systému skladového hospodářství, kdy firma dosud byla v této oblasti poměrně laxní a absentovala dostatečná kontrola pohybu materiálu, což vedlo ke zbytečným ztrátám a účetním odpisům. V současné době však firma pracuje na vytvoření systému kontroly pohybu materiálu tak, aby bylo zřejmé, kolik materiálu a kde je vypůjčeno, a kolik materiálu a v jakém stavu se nachází na skladě.

4.6.3 Porovnání klíčových faktorů úspěchu vybraných firem

Pokud nadefinujeme klíčové faktory úspěchu v oblasti pronájmu stavebních výtahů tak, že se jedná o kvalitu poskytovaných služeb, reputaci, dostupnost poskytované služby pro zákazníka (teritoriální), flexibilitu poskytované služby, marketing a finanční zázemí, a jednotlivým těmto faktorům přiřadíme váhu tak, že součet váhy bude 1, přičemž vybranou firmu a její konkurenty ohodnotíme z pohledu, jak si při zajišťování těchto klíčových faktorů vedou (1 = špatně, 5 = výborně), bude situace vypadat následovně:

Tabulka 8 Analýza konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha klíčového faktoru úspěchu	Stavební výtahy.cz s.r.o.	DEK a.s.	ASTA spol. s r.o.	TONSTAV-SERVICE s.r.o.
Kvalita poskytovaných služeb	0,18	4 (0,72)	3 (0,54)	3 (0,54)	3 (0,54)
Reputace	0,18	5 (0,9)	3 (0,54)	4 (0,72)	4 (0,72)
Dostupnost poskytované služby	0,15	3 (0,45)	5 (0,75)	3 (0,45)	4 (0,6)
Flexibilita poskytované služby	0,17	5 (0,85)	3 (0,51)	3 (0,51)	3 (0,51)
Marketing	0,15	3 (0,45)	5 (0,75)	3 (0,45)	4 (0,6)
Finanční zázemí	0,17	3 (0,51)	5 (0,85)	4 (0,68)	4 (0,68)
Součet vah/vážené skóre konkurenční síly	1	3,88	3,94	3,35	3,65

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 8 vyplývá, že firma Stavební výtahy.cz s.r.o. má výbornou strategickou pozici. Ještě lépe je na tom Stavebniny DEK a.s., ovšem s ohledem na velikost a ekonomickou sílu celé skupiny DEK to bylo možné předpokládat.

Vybraná firma poskytuje kvalitní služby, díky tomu a díky flexibilitě nabízených služeb má skvělou reputaci. Rovněž lze kvitovat její spolupráci s HAP servis, s.r.o., v rámci které má vybraná firma slušné zázemí, i když ne takové, jako její konkurenti (vesměs koncerny, případně firmy se zahraničními společníky).

Slabší je ovšem pozice vybrané firmy v oblasti marketingu, do kterého příliš neinvestuje, když spoléhá na svou značku a na svou dobrou pověst, a také v dostupnosti poskytovaných služeb. Firma má sídlo v Praze a sklady v Chrášťanech, ovšem nad rámec toho nemá žádnou další pobočku či kontaktní místo pro své zákazníky. Ač vybraná firma neodmítá i zákazníky mimo Prahu a Středočeský kraj, v dostupnosti služeb má oproti svým konkurentům ještě mezery.

4.7 SWOT analýza

Poznatky z předchozích analýz budou nyní shrnuty v rámci SWOT analýzy, čímž bude položen základ syntézy jako východiska pro formulaci vhodné konkurenční strategie pro vybranou firmu.

4.7.1 Silné stránky

Z předchozích analýz vyplynulo, že firma Stavební výtahy.cz s.r.o. má dobré postavení, relativně stabilní pozici na trhu s pronájmem stavebních výtahů. Mezi její silné stránky patří zejména její značka, díky které je firma dobře viditelná v online prostředí, kde v dnešní době vyhledává své dodavatele a poptává služby většina subjektů. Obvykle firmy platí za to, aby byly zařazené na první straně internetového vyhledávače, horentní sumy, vybraná firma má však toto místo zajištěné zdarma, a to díky svému označení Stavební výtahy.cz s.r.o. a díky své doméně www.stavebnivyvahy.cz.

Firma si je vědoma toho, že hlavní produkt, který pronajímá, je prakticky totožný s produktem pronajímaným jejími stěžejními konkurenty (dokonce stejné výrobní značky), proto je nezbytné, aby se vybranou firmou poskytované služby od služeb těchto konkurentů něčím odlišovaly a firma se tak nevystavovala riziku, že bude s ostatními firmami na trhu nucena vést cenovou válku.

Od roku 2017, kdy se stala jediným společníkem vybrané firmy HAP servis, s.r.o., pracují jednatelé vybrané firmy na tom, aby měla firma dobré reference, aby byli její zákazníci spokojeni. Každému zákazníkovi se snaží navrhnout optimální řešení pro jeho projekt, firma nerozlišuje zákazníka podle toho, jak velký je jeho projekt a zda se dá předpokládat dlouhodobější spolupráce, snaží se ke každému přistupovat v tomto směru obdobně. Díky jejich přístupu si vybraná firma vybudovala velice dobrou pověst, zákazníci za ní přichází na doporučení, a to v takové míře, že nové zákazníky není firma prozatím nucena aktivně vyhledávat. Za silnou stránku vybrané firmy tak lze považovat také osobní vlastnosti jejích dvou jednatelů, její dobrou pověst, a její individuální přístup k zákazníkovi, který se projevuje zejména flexibilitou poskytovaných služeb.

Nad rámec shora uvedeného vybraná firma profituje rovněž ze své spolupráce s HAP servis, s.r.o., a to po materiální stránce (HAP servis, s.r.o. poskytuje vybrané firmě určité zázemí, podporuje ji v zajišťování jejích hmotných zdrojů), ale také tím, že si vzájemně doporučují zákazníky a spolupracující subjekty.

4.7.2 Slabé stránky

Nepopíratelně má vybraná firma menší dosah, než její konkurenti jmenovaní v této práci. Vybraná firma se orientuje pouze na český trh a v rámci něho nemá zřízené prakticky žádné pobočky ani kontaktní místa pro své zákazníky. Samozřejmě zaměstnanci vybrané firmy jednají se zákazníky osobně, ovšem pokud působí zákazník mimo hlavní město Prahu, může to pro něho být poměrně nekomfortní.

Při osobním rozhovoru s jednatelem vybrané firmy zaznělo, že firma měla dokonce možnost koupit jinou firmu s obdobným předmětem podnikání v zahraničí, ale takovou nabídku odmítla právě z toho důvodu, že by nebylo možné zakoupenou zahraniční firmu spolehlivě personálně zabezpečit. Vybraná firma se tak nebrání expanzi do zahraničí z důvodu, že by neměla takové ambice, případně že by se bála investovat peněžní prostředky do takové koupě, ale proto, že jednatele vybrané firmy nejsou schopni (nebo ochotni) delegovat důležité činnosti a úkony na jiné osoby. Dle názoru diplomantky se jedná o promarněnou příležitost a jednatele vybrané firmy by se do budoucna měli snažit především o to, aby byli schopni jednotlivé činnosti, které zabezpečují, delegovat, a tedy aby do budoucna bylo možné takových příležitostí využít.

Ač vybraná firma spolupracuje s HAP servis, s.r.o. a díky tomu má zajištěné určité zázemí, nemůže se v tomto směru prozatím rovnat svým konkurentům. Konkurenti vybrané firmy jmenovaní v této práci, které vybraná firma vnímá jako své největší rivaly, jsou buďto součástí koncernu, nebo se na nich majetkově účastní zahraniční kapitálové společnosti. Co do ekonomického aspektu jsou tedy nepochybně v silnější pozici.

Sám jednatel společnosti při osobním rozhovoru s diplomantkou označil za slabou stránku vybrané firmy také systém skladového hospodářství a stáří strojů. Dosud přistupovala vybraná firma k evidenci pohybu svého majetku poměrně laxně a neměla tak vždy přehled o tom, kolik položek ze stavebního vybavení aktuálně pronajímá, kolik se nachází na skladě, a zda část vybavení firmě neschází. Aktuálně však vybraná firma pracuje na tom, aby se tento stav změnil k lepšímu. Rovněž nelze opomenout stáří jednotlivých stavebních výtahů. Jedná se o stroje ekonomicky náročné na pořízení, a i když se o ně vybraná firma snaží starat co nejlépe a zajišťuje pravidelný servis svého vybavení, čeká vybranou firmu v následujících letech postupná jeho obměna, která firmu ekonomicky zatíží.

A jako poslední slabou stránku vybrané firmy lze uvést její rezervy v oblasti marketingu. Vybraná firma příliš spoléhá na svou značku a na to, že zákazníci si k ní vždy

nějak najdou cestu. V tomto směru by měla být vybraná firma kreativnější, měla by se intenzivněji prezentovat, aby se její značka dostala do povědomí co nejvíce potencionálních zákazníků.

Zhodnocení silných a slabých stránek vybrané společnosti je shrnuto v Tabulce 9 (hodnoceno tak, že 1 = nízká, 5 = vysoká váha):

Tabulka 9 Hodnocení rozhodujících vlastností

Rozhodující vlastnosti	Povaha rozhodující vlastnosti	Váha rozhodující vlastnosti
Značka	Silná stránka	4
Reference, dobrá pověst	Silná stránka	5
Aktivní, schopní jednatelé	Silná stránka	4
Individuální přístup k zákazníkovi, flexibilita poskytované služby	Silná stránka	3
Spolupráce s HAP servis s.r.o.	Silná stránka	3
Menší dosah	Slabá stránka	2
Systém skladového hospodářství, stáří strojů	Slabá stránka	2
Orientace pouze na český trh	Slabá stránka	3
Hmotné zdroje	Slabá stránka	3
Marketing	Slabá stránka	2

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.3 Příležitosti

Vybraná firma je v dobrém postavení, nemusí se potýkat s nedostatkem zakázek a zákazníků, není předlužená, nemusí řešit absenci zaměstnanců nebo zdrojů. Za takové situace by bylo žádoucí, aby rozšířila své portfolio například o jiné typy stavebních výtahů, případně o pronájem či prodej jiného typu stavebního vybavení (samozřejmě s ohledem na portfolio jejího jediného společníka HAP servis, s.r.o., aby si spolupracující osoby vzájemně nekonkurovaly).

S tím souvisí příležitost k založení poboček či kontaktních míst v různých oblastech České republiky tak, aby byla pro zákazníky vybraná firma atraktivní i svou dostupností. Jestliže zákazník hledá vhodného dodavatele stavebních výtahů kupříkladu v jižních

Čechách a zaregistruje, že vybraná firma má sídlo v Praze a žádnou pobočku ve svém dosahu, lze předpokládat, že upřednostní dodavatele ze svého okolí z důvodu pohodlí.

Rovněž se nabízí, aby firma využila svého potenciálu a pronikla do zahraničí. Pokud má vybraná firma obavu z takové expanze, bylo by možné „vyzkoušet si“ založení závodu například na Slovensku, kde je obdobný právní řád a podmínky podnikání, jako v České republice, a navíc nebude nutné vypořádat se s jazykovou bariérou, případně odlišnou mentalitou zákazníků a zaměstnanců.

Přehled příležitostí je uveden v následující tabulce:

Tabulka 10 Analýza příležitostí

Typ příležitosti	Přitažlivost příležitosti			Pravděpodobnost vzniku příležitosti		
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká
Rozšíření portfolia o nové služby			X			X
Založení více poboček a kontaktních míst v České republice			X		X	
Expanze do zahraničí		X			X	

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.4 Hrozby

Vybraná firma nemá v současné době nastavenou žádnou konkurenční strategii. Dle názoru diplomantky je tato skutečnost jedním z důvodů, proč firma v současné době stagnuje. Sice je vybraná firma v dobrém, stabilním postavení, ale nikam se již neposouvá, nevyvíjí. Stav, v jakém se nachází, jí aktuálně vyhovuje, ovšem nemusí takovým zůstat i do budoucna. Pokud nebude mít firma připravené scénáře, jak postupovat v případě možných změn na trhu a ve vztahu ke konkurenci, může se zbytečně vystavit riziku, že na konkrétní problémy a změny bude reagovat nedostatečně pružně a připraví se tak o svou dobrou pozici, čehož její konkurenti zcela jistě patřičně využijí.

Jak bylo již uvedeno, oba jednatele vybrané firmy jsou jí prospěšní, firma z jejich osobních vlastností těží, ovšem je na ně příliš úzce navázána. Otázkou proto je, jak by se vybraná firma vypořádala s tím, kdyby jeden, případně oba tyto jednatele z nějakého

důvodu nemohli svou činnost nadále vykonávat. Kdo by je nahradil? Byla by schopna vybraná firma uspokojovat své zákazníky ve stávající kvalitě i nadále? Byla by vůbec schopna své zákazníky jakkoliv uspokojovat? A co v případě, že se tito jednatelé v budoucnu spolu nepohodnou?

A v neposlední řadě nelze opomenout silné postavení dodavatele stavebních výtahů, tedy GEDA GmbH. Z Portrova modelu pěti konkurenčních sil vyplynulo, že tento dodavatel má značnou vyjednávací sílu. Vybraná firma by si proto měla otevřít příležitost navázat spolupráci s jiným dodavatelem stavebních výtahů pro případ, že by GEDA GmbH výrazně upravila cenu stavebních výtahů, jejich kvalitu, případně jiné obchodní podmínky. Pokud by k tomu došlo a GEDA GmbH by takové kroky podnikla, vybraná firma by nebyla nucena přistupovat na pro ni nevýhodnou další spolupráci.

Přehled hrozeb je uveden v následující tabulce:

Tabulka 11 Analýza hrozeb

Typ hrozby	Závažnost hrozby			Pravděpodobnost vzniku hrozby		
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká
Absence konkurenční strategie		X			X	
Příliš úzká vazba na osoby jednatelů			X			X
Příliš vysoká vyjednávací síla jediného dodavatele stavebních výtahů			X		X	

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.5 Shrnutí

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby lze shrnout do přehledné tabulky následovně:

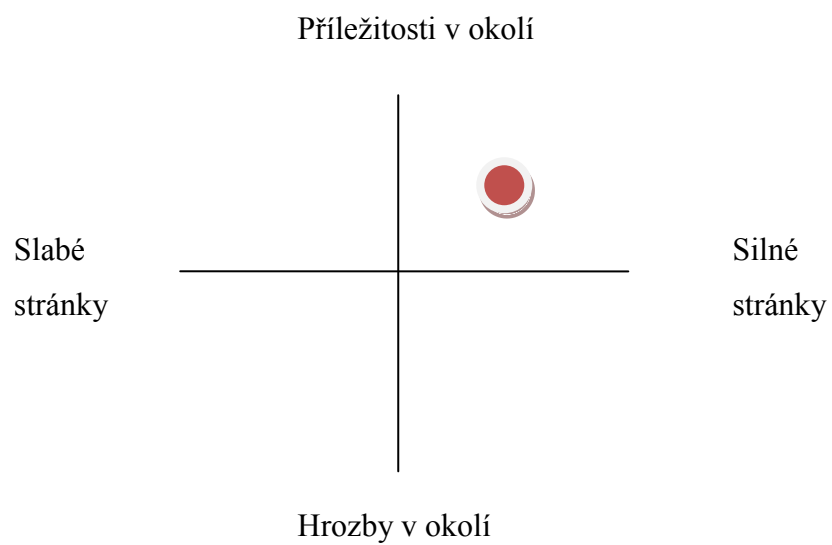
Tabulka 12 SWOT analýza

Silné stránky: <ul style="list-style-type: none">• Značka• Reference, dobrá pověst• Individuální přístup k zákazníkovi	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none">• Menší dosah• Hmotné zdroje• Systém skladového hospodářství, stáří strojů
Příležitosti: <ul style="list-style-type: none">• Rozšíření portfolia o nové služby• Založení více poboček a kontaktních míst v České republice• Expanze do zahraničí	Hrozby: <ul style="list-style-type: none">• Absence konkurenční strategie• Příliš úzká vazba na osoby jednatelů• Příliš vysoká vyjednávací síla jediného dodavatele stavebních výtahů

Zdroj: vlastní zpracování

V tuto chvíli je možné konstatovat, že převažují silné stránky vybrané firmy její slabé stránky a významnější jsou příležitosti vybrané firmy než hrozby, se kterými by se měla vypořádat. Pokud by firma Stavební výtahy.cz využila svých silných stránek k realizaci příležitostí, které se jí nabízí, upevnila by své postavení na trhu a zároveň by tím odstranila hrozící hrozby a eliminovala své slabé stránky. Vybraná firma je aktuálně ve velice výhodné pozici, které by měla využít. Pozici vybrané firmy lze umístit do SWOT matice následovně:

Obrázek 12 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Vyhodnocení provedených analýz

Firma Stavební výtahy.cz s.r.o. má na svých webových stránkách definované své hodnoty a své vize, které se snaží naplňovat. Hodnoty vybrané firmy jsou dle názoru diplomantky nastavené vhodně, neboť jsou střízlivé a de facto dopovídají skutečnosti. Vize vybrané firmy jsou však nastavené poměrně nevhodně, neboť nesměřují do budoucna, nepředstavují určitý výhled, kam firma směřuje, nedá se na ně navázat formulací konkrétních cílů, nýbrž slouží spíše k tomu, aby firma prezentovala zásady, jimiž se při své činnosti drží, a tedy jako by byly jen rozšířením a konkretizací zmiňovaných hodnot vybrané firmy. Chybí tedy jakákoliv vize firmy do budoucna, s čímž zjevně souvisí i to, že ve vybrané firmě zcela absentuje nastavená konkurenční strategie. Dle názoru diplomantky je to jedním z důvodů, proč vybraná firma v současné době spíše stagnuje, než že by byl v horizontu uplynulého roku až dvou zřejmý její výraznější progres.

Na trhu s pronájmem stavebních výtahů jsou aktivní další tři firmy, které vybraná firma, resp. její jednatelé označili za vybrané firmě přímo konkurující subjekty, a s nimiž se tedy vybraná firma ve vztahu k potenciálním zákazníkům nejčastěji a nejintenzivněji střetává. Těmito firmami jsou Stavebniny DEK a.s., ASTA, spol. s r.o. a TONSTAV-SERVICE s.r.o. Z těchto konkurentů má v současné době nejsilnější postavení na trhu firma Stavebniny DEK a.s., která disponuje také největším portfoliem a nejvíce pobočkami a kontaktními místy v České republice, zatímco dlouholetou tradicí se mohou chlubit ASTA, spol. s r.o. a TONSTAV-SERVICE s.r.o. Všichni tito konkurenti vybrané firmy disponují rovněž zahraniční majetkovou účastí ve svých strukturách, tedy mají poměrně silné ekonomické zázemí. Naopak vybraná firma má oproti těmto konkurentům výhodu především v tom, že se snaží být maximálně flexibilní a k zákazníkům přistupuje individuálně, nabízí jim variabilní řešení, ale nerozlišuje mezi nimi co do jejich velikosti nebo do velikosti jejich zakázky. Vybraná firma tak disponuje dobrými referencemi a má vytvořenou stabilní zákaznickou základnu tak, že v současné době nepotřebuje aktivně vyhledávat své zákazníky, když ti přicházejí zpravidla na doporučení. To je důležité především s ohledem na to, že pokud by se vybraná firma tímto způsobem nesnažila zajistit pro své zákazníky určitou přidanou hodnotu ke svým službám, dalo by se předpokládat, že tito zákazníci by se více rozhodovali podle ceny, a tím by byla vybraná firma nucena tlačit cenu co nejnižší.

Mezi vnější vlivy, které se firmy přímo dotýkají (jak vyplynulo ze STEP analýzy), lze zařadit především integraci České republiky do struktur Evropské unie (např. volný pohyb osob, zboží a služeb může vést k růstu počtu nadnárodních korporací podnikajících v oboru stavebnictví u nás, případě finanční podpory a dotace rozdělované EU mohou být pro investory impulsem (v případě jejich absence útlumem) pro další výstavbu, a v neposlední řadě změny v normách a standardech v oblasti bezpečnosti provozu stavebních výtahů, které vycházejí z evropské legislativy a které mohou v konečném důsledku pro vybranou firmu znamenat nucené investice do obnovy jejího hmotného vybavení), dále legislativu v oblasti stavebnictví (zejména příprava nového stavebního zákoníku, kterým se má docílit zrychlení stavebního řízení a zjednodušení administrativní zátěže pro žadatele), případně legislativu v oblasti zaměstnávání cizinců v České republice (vybraná firma zaměstnává především osoby z Ukrajiny a má zájem na tom, aby byl proces jejich zaměstnávání co nejméně zatěžující pro ni i pro tyto osoby), a v neposlední řadě světová pandemie COVID-19, která prozatím vybranou firmu přímo nezasáhla, ale do budoucna je třeba s jejími negativními důsledky počítat (v současné době se očekává ekonomická krize, což může vést k poklesu nových investic do výstavby, případně to může negativně ovlivňovat platební morálku zákazníků).

Jak ukázal Porterův model pěti sil, vybraná firma se do jisté míry může cítit ohrožena vstupem nových konkurentů na trh s pronájmem stavebních výtahů, kterým sice v jejich vstupu do odvětví nebrání prakticky žádné bariéry, ovšem kteří by se museli vypořádat s kapitálovou náročností pořízení stavebních výtahů, jejich pravidelné údržby a obměny. Vybraná firma má jednoho dodavatele (GEDA GmbH), který má značnou vyjednávací sílu. Jedná se o dodavatele stavebních výtahů, které vybraná firma pronajímá a které pronajímají rovněž všichni přímí konkurenti vybrané firmy. Přejít v tomto směru na jiného dodavatele by bylo pro vybranou firmu značně finančně náročné, a vybraná firma tak musí do jisté míry spoléhat na to, že tento dodavatel i nadále udrží výhodný poměr ceny a kvality stavebních výtahů. Odběratelé vybranou firmu svou vyjednávací silou neohrožují, když většina zákazníků vybrané firmy sice jsou jejími stálými zákazníky, se kterými vybraná firma zpravidla spolupracuje opakovaně nebo dlouhodobě, avšak žádný z nich nepředstavuje významný podíl na aktuálním odběru firmy. Co do hrozby ze strany substitutů je vybraná firma nucena poskytovat své služby s určitou přidanou hodnotou (jak bylo již shora popsáno), neboť pokud by tak nekonala, byly by jí poskytované služby prakticky totožné se službami jejich konkurentů a zákazníci by se mohli rozhodovat

ohledně svých dodavatelů pouze podle ceny a dostupnosti poskytované služby. A nakonec rivalita mezi existujícími podniky vybranou firmu také nepřiměřeně nezatěžuje, vybraná firma se dosud nemusela potýkat s nekalosoutěžním jednáním svých konkurentů.

Výhodami vybrané firmy, jejími zdroji, silnými stránkami jsou především její aktivní a schopní jednatelé, relativně stabilní tým zaměstnanců, spolupráce vybrané firmy s HAP servis, s.r.o., značka Stavební výtahy.cz, dobrá pověst firmy, kterou vybraná firma získala především svým svědomitým a individuálním přístupem k zákazníkům. Díky těmto svým silným stránkám může vybraná firma využít příležitostí, které se jí nabízí, a kterými jsou rozšíření portfolia o nové služby (samozřejmě s ohledem na portfolio HAP servis, s.r.o.), zvýšení dostupnosti vybrané firmy a jejích služeb po celé České republice, a expanze vybrané firmy do zahraničí. Z analýzy konkurenceschopnosti vyplynulo, že vybraná firma je konkurenceschopná, že si v porovnání se svými přímými konkurenty vede velice dobře, a tedy nic jí nebrání v tom, aby těchto příležitostí využila.

Naopak slabšími stránkami vybrané firmy jsou především její menší dosah, kdy vybraná firma nemá na území České republiky žádné své pobočky ani kontaktní místa, ve vztahu ke svým konkurentům není vybraná firma ekonomicky v tak silném postavení. Hrozbami, se kterými by se měla vybraná firma vypořádat, jsou zcela jistě absence konkurenční strategie, příliš úzká vazba vybrané firmy na osoby jejích jednatelů a vysoká vyjednávací síla jediného dodavatele stavebních výtahů. Nejedná se však o slabé stránky a hrozby o značné intenzitě, je možné je proto odstranit za pomoci využití silných stránek vybrané firmy a jejích příležitostí.

V souhrnu má vybraná firma na trhu velice dobré postavení, má vysoký potenciál a do budoucna lze předpokládat, že by mohla prosperovat a bude-li o to snaha, rovněž také expandovat. Ovšem aby se tak stalo, je nezbytné začít pracovat na tom, aby byli oba jednatelé vybrané firmy zastupitelní, aby se mohli věnovat pouze obchodnímu vedení vybrané firmy a pracovat tak na jejím rozvoji, aby vybraná firma do budoucna lépe plánovala jednotlivé své kroky, a především aby měla odvahu a vůli, aby se „rozhoupala“ k takovým změnám.

5.2 Doporučení pro vybranou firmu

Předmětem podnikání vybrané firmy je především pronájem stavebních výtahů. Vybraná firma do budoucna nehodlá opustit tuto oblast podnikání, naopak by ráda posílila svou pozici a ještě lépe se prosadila na trhu. V tuto chvíli by proto bylo nepochybně

vhodné rozšířit portfolio poskytovaných služeb, zaměřit se na intenzivnější kontakt se svými zákazníky po celé České republice, a v návaznosti na upevnění pozice vybrané firmy na českém trhu vstoupit na zahraniční trh.

5.2.1 Konkurenční strategie

S ohledem na výsledky provedených analýz by diplomantka doporučila vybrané firmě zvolit agresivní růstově orientovanou strategii, díky které vybraná firma může plně využít svůj potenciál. Silné stránky vybrané firmy odpovídají jejím příležitostem, a proto by jich měla za tímto účelem vybraná firma využít. Navíc, pokud vybraná firma využije uvedených příležitostí, dojde k tomu, že svým jednáním zároveň odstraní většinu svých slabých stránek a hrozících hrozeb.

Vybraná firma v současné době těží zejména ze svého přístupu k zákazníkům. Je pochopitelné, že se její jednatelé – manažeři – obávají toho, že pokud by došlo k rozšíření působnosti vybrané firmy a ta by tak poskytovala ve větší míře své služby kupříkladu na Moravě či v odlehlějších částech České republiky, nebyli by schopni dostatečné osobní kontroly svých zaměstnanců, a tedy nebyli by si jisti, zda tito zaměstnanci vykonávají svou práci dostatečně kvalitně, zda přistupují k majetku vybrané firmy dostatečně svědomitě a zkrátka zda vše běží, tak jak má. Neochota nebo neschopnost tuto situaci řešit však vede k tomu, že firma ustrnula sice v dobré pozici, ale nerozvíjí se, nikam se neposouvá. Dle názoru diplomantky to je hlavní překážkou využití příležitostí vybrané firmy. Vybraná firma je v „patové“ situaci. Do budoucna není udržitelné, aby jednatelé vybrané firmy zajišťovali de facto veškerou její činnost, aby na nich vybraná firma byla v takové míře závislá. V tomto směru je třeba naučit se delegovat jednotlivé činnosti na své zaměstnance, a pokud takových spolehlivých zaměstnanců vybraná firma nemá, měla by věnovat dostatek energie a prostředků na to, aby je našla.

Pokud nedostatky uvedené v předchozím odstavci vybraná firma odstraní a zapracuje na tom, aby měla košatější strukturu, aby byly další články mezi řadovými zaměstnanci z provozu a jednatelem vybrané firmy, tak budou vytvořeny podmínky pro to, aby takovou strategii vybraná firma úspěšně realizovala.

Ostatní silné stránky vybrané firmy nejsou teritoriálně omezené, resp. ze značky, dobré pověsti a přístupu k zákazníkům může vybraná firma těžit nejen v okolí Prahy. Pokud by však vybraná firma chtěla expandovat, samozřejmě by musela více investovat do marketingu tak, aby se o ní zákazníci dozvěděli i v místech, kde dosud nebyla dostupná.

Využije-li vybraná firma těchto silných stránek a rozšíří své portfolio, založí pobočky, případně kontaktní místa i mimo Prahu, a následně bude expandovat do zahraničí, dojde tím k eliminaci jejích slabých stránek a hrozících hrozeb. Pokud bude chtít těchto cílů vybraná firma dosáhnout, bude totiž nucena plánovat, nastavit konkrétní své vize a cíle, bude muset pracovat na vytvoření konkurenční strategie. Jednotlivé služby vybrané firmy se postupně stanou pro zákazníky dostupnější, s rostoucím počtem zákazníků by mělo dojít také k postupnému růstu zisku vybrané firmy a tedy k růstu jejích hmotných zdrojů. Pokud by měla vybraná firma dostatek hmotných zdrojů, neměl by dodavatel GEDA GmbH tak velikou vyjednávací sílu, neboť by pro vybranou firmu již nebylo tolik zatěžující v případě potřeby přejít na jiného dodavatele. A v neposlední řadě tím, že by jednatele vybrané firmy byli nuceni delegovat jednotlivé činnosti a pravomoci na ostatní zaměstnance vybrané firmy, odstranila by se příliš úzká vazba vybrané firmy na ně.

5.2.2 Nastavení cílů vybrané firmy

Vybrané firmě diplomantka doporučuje, aby si nastavila konkrétní cíle, které vychází z konkurenční strategie a kterých chce vybraná firma v budoucnu dosáhnout. Díky nim bude mít jasný směr svého působení, podpoří to její další rozvoj.

Hlavním cílem vybrané firmy by dle názoru diplomantky mělo být upevnění a následně vylepšení pozice vybrané firmy na českém trhu, a to zejména prostřednictvím zvýšení dostupnosti služeb poskytovaných vybranou firmou a rozšířením jejího portfolia. Pokud se bude nad tímto cílem uvažovat za využití metody SMART, je tento cíl **S**pecifický (rozšíření portfolia, zvýšení dostupnosti služeb → vybraná firma nejprve upevní a poté postupně vylepší svou pozici na českém trhu), **M**ěřitelný (takové změny by se měly projevit v počtu nových zákazníků, a postupně v obratu a potažmo také v zisku vybrané firmy), **A**kceptovatelný (obchodní vedení vybrané firmy i její zaměstnanci by měli s takovými změnami souhlasit, neboť povedou k rozvoji vybrané firmy), **R**eálný (využije-li vybraná firma svých silných stránek a svých zdrojů definovaných v této diplomové práci, mělo by být dosažení tohoto cíle možné), a **T**ermínovaný (vybraná firma by měla být schopna nastavit konkrétní časový horizont, ve kterém chce tohoto cíle dosáhnout, diplomantka by v tomto případě doporučila horizont tří let).

Navazujícím cílem by dle názoru diplomantky měla být expanze vybrané firmy do zahraničí, a to konkrétně na Slovensko (diplomantka doporučuje Slovensko zejména proto,

že zde nejsou výrazné odlišnosti v právním řádu a úpravě podnikání a není zde jazyková bariéra, tedy pro vybranou firmu by nemusela taková expanze představovat nepřiměřené náklady a úsilí). Pokud se bude nad tímto cílem opět uvažovat za využití metody SMART, je tento cíl **S**pecifický (vybraná firma vstoupí na slovenský trh), **M**ěřitelný (taková změna by se měla projevit v počtu nových zákazníků, a postupně v obratu a potažmo také v zisku vybrané firmy), **A**kceptovatelný (obchodní vedení vybrané firmy i její zaměstnanci by měli s takovou změnou souhlasit, neboť povede k rozvoji vybrané firmy), **R**eálný (využije-li vybraná firma svých silných stránek a svých zdrojů definovaných v této diplomové práci, mělo by být dosažení tohoto cíle možné), a **T**ermínovaný (rovněž zde je možné nastavit konkrétní časový horizont, ve kterém chce vybraná firma tohoto cíle dosáhnout, diplomantka by v tomto případě doporučila horizont pěti let).

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo posouzení postavení firmy Stavební výtahy.cz s.r.o. v konkurenčním prostředí. Za tímto účelem bylo nezbytné provést strategickou analýzu včetně analýzy konkurenceschopnosti vybrané firmy, a určení jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vybraná firma byla porovnána s konkurenčními firmami zabývajícími se rovněž pronájmem stavebních výtahů. V reakci na výsledky strategické analýzy a popis hlavních konkurentů firmy byla následně navržena řešení, kterými by firma svou pozici na trhu mohla ještě vylepšit.

V úvodní, teoretické části práce diplomantka nejprve vymezila pojmy firma, popsala jednotlivé druhy firem a následně se zaměřila na definici konkurence, nastínila její druhy a uvedla, co představuje konkurenční strategie a proč je pro firmu důležitá. Dále diplomantka pojednala o pojmu strategické řízení a teoreticky nastínila jednotlivé následně provedené analýzy v rámci strategické analýzy.

Ve vlastní, tedy praktické části práce diplomantka představila firmu Stavební výtahy.cz s.r.o., která působí na trhu již od roku 2003 a její hlavní činností je pronájem stavebních výtahů. Na trhu s pronájmem stavebních výtahů jsou aktivní další tři firmy, které jednatele vybrané firmy označili za její přímo konkurující subjekty, a to Stavebniny DEK a.s., ASTA, spol. s r.o. a TONSTAV-SERVICE s.r.o, přičemž z těchto konkurentů má v současné době nejsilnější postavení na trhu firma Stavebniny DEK a.s.

STEP analýza ukázala, že vybraná firma je dotčena vnějšími vlivy, jako jsou integrace České republiky do struktur Evropské unie, legislativa v oblasti stavebnictví, legislativa v oblasti zaměstnávání cizinců v České republice, a v neposlední řadě světová pandemie COVID-19. Z provedeného Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že vybraná firma se do jisté míry může cítit ohrožena vstupem nových konkurentů na trh s pronájmem stavebních výtahů a značnou vyjednávací silou dodavatele stavebních výtahů GEDA GmbH, ovšem naopak se nemusí cítit výrazně ohrožena vyjednávací silou odběratelů, případně rivalitou ze strany jejích konkurentů. Vybraná firma musí pamatovat rovněž na hrozbu ze strany substitutů, neboť její konkurenti nabízí prakticky totožné stavební výtahy k pronájmu. Vybraná firma je proto nucena poskytovat své služby s určitou přidanou hodnotou.

Výhodami vybrané firmy, jejími silnými stránkami jsou především její aktivní a schopní jednatele, relativně stabilní tým zaměstnanců, spolupráce vybrané firmy s HAP

servis, s.r.o., značka Stavební výtahy.cz, dobrá pověst firmy, kterou vybraná firma získala především svým svědomitým a individuálním přístupem k zákazníkům. Naopak slabými stránkami vybrané firmy jsou její menší dosah, rezervy má vybraná firma v hmotných zdrojích a také v systému skladového hospodářství.

Vybrané firmě se nabízí příležitosti, jichž by mohla využít, jako jsou rozšíření portfolia o nové služby, zvýšení dostupnosti vybrané firmy a jejích služeb po celé České republice, expanze vybrané firmy do zahraničí. Vybranou firmu ohrožuje především absence konkurenční strategie, příliš úzká vazba vybrané firmy na osoby jejích jednatelů a vysoká vyjednávací síla jediného dodavatele stavebních výtahů. Silné stránky vybrané firmy a její příležitosti však převládají nad slabými stránkami a hrozbami vybrané firmy. Vybraná firma tak má na trhu s pronájemem stavebních výtahů velice dobré postavení, má vysoký potenciál a do budoucna lze předpokládat, že by mohla prosperovat, případně dokonce expandovat do zahraničí, neboť vybraná firma je stabilní, má vytvořenou stálou zákaznickou základnu.

S ohledem na výsledky provedených analýz doporučila diplomantka vybrané firmě agresivní růstově orientovanou strategii tak, aby vybraná firma plně využila svůj potenciál. Diplomantka vybrané firmě doporučila, aby se zaměřila především na delegaci činností a pravomocí ze svých jednatelů na ostatní zaměstnance tak, aby se jednatelé naplno mohli věnovat obchodnímu vedení vybrané firmy, a díky tomu, aby byl prostor na rozšíření portfolia vybrané firmy, aby byla vybraná firma aktivnější na území celé České republiky, tedy aby zajistila kontaktní místa a poskytování služeb i v místech, kde dnes nepůsobí, a následně aby expandovala do zahraničí (zpočátku nejlépe na Slovensko, odkud již vybraná firma jednou dostala nabídku na odkup firmy s obdobným předmětem podnikání). Dle názoru diplomantky jsou tyto cíle pro vybranou firmu zcela jistě reálné a potenciálně mohou přispět k jejímu rozvoji.

7 Seznam použitých zdrojů

1. Literatura

- BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vydání. Praha: C.H. Beck, 2016. Beckovy ekonomické učebnice. 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.
- HOŘEJŠÍ, Bronislava, SOUKUPOVÁ, Jana, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. 584 s. ISBN 978-80-7261-538-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 232 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- MACÁKOVÁ, Libuše, a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. Vydání sedmé - dotisk. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80-86175-20-0.
- MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf, KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2009. 157 s. ISBN 978-80-7043-446-8.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- ROZEHNAL, Aleš. *Obchodní právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. Právnické učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). 720 s. ISBN 978-80-7380-524-1.

- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SAMUELSON, Paul Anthony, NORDHAUS, William D. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. 716 s. ISBN 978-80-205-0629-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- SIRŮČEK, Pavel, NEČADOVÁ, Marta, MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomická teorie I.: cvičebnice*. 2. aktualizované vydání. Slaný: Melandrium, 2003. 303 s. ISBN 80-86175-37-5.
- SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. 476 s. ISBN 80-7179-892-4.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
- UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

2. Odborné články a příspěvky

- AJITABH, Ambastha. MOMAYA, Kirankumar. *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models* (May 9, 2003). Singapore Management Review, Vol 26, No. 1, (2004) [online] p. 45-61, [cit. 2021-03-18] Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2146487>
- ALTAXO, kompletní služby pro podnikatele. *Metody PEST a 4C* [online]. 2019 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/metody-pest-a-4c?utm_medium=podnikator&utm_source=clanek
- BUŠINA, Filip. SURYNEK, Alois. *Dopravní stavby: Nekalé praktiky ve stavebnictví* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.filipbusina.cz/dokumenty/clanky/nekale-praktiky-ve-stavebnictvi.pdf>

Česká národní banka. *Přehled makroekonomických, finančních a měnových ukazatelů*. Zima 2021 [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/>

Česká národní banka. *Oficiální statistika nových úvěrů na bydlení za rok 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/aktuality/Oficialni-statistika-novych-uveru-na-bydleni-za-rok-2020>

Česká národní banka. *Zpráva o inflaci*. IV/2020 [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/>

Evropská komise. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2019. 60 s. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/sme_definition_user_guide_cs.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *DotaceEU.cz. Příjemci evropských dotací už mají zaslavněno skoro 96 % prostředků programového období 2014-2020* [online]. 04.02.2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/novinky/prijemci-evropskych-dotaci-uz-maji-zasmluvneno-sko>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *DotaceEU.cz. Programové období 2021-2027* [online]. 01.03.2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: *Nový stavební zákon* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/nasz/novy-stavebni-zakon>

SICILIANO, Julie. *SWUF Analysis: A New Way to Avoid the "Opportunity" Error of SWOT*. Journal of the Academy of Business Education [online]. 2016, 17, s. 201-208 [cit. 2021-03-18]. ISSN 21565155.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Informace o činnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. 2012 - 2020 [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>

3. Ostatní

DEK a.s. *DEK výroční zpráva 2019* [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z:
https://www.dek.cz/data/docs/financni_zpravy/2019_Annual_Report_DEK.pdf?20190603

Stavební výtahy.cz s.r.o. *O nás* [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z:
<https://www.stavebnivytahy.cz/o-nas>

www.stavebnivytahy.cz

www.dek.cz

www.stavebni-vytahy-geda.cz

www.tonstav-service.cz

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zboží.cz. *Hodnocení obchodu STAVEBNINY DEK* [online]. [cit. 2021-02-21]. Dostupné z:
<https://www.zbozi.cz/obchod/115634/?strana=2>

Osobní rozhovory s jednatelem společnosti Josefem Pfütznere