



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

MARKETINGOVÉ ASPEKTY PŘI ZPRACOVÁNÍ NABÍDKY DO VEŘEJNÉ OBCHODNÍ SOUTĚŽE STAVEBNÍM PODNIKEM

MARKETING ASPECTS OF THE OFFER PROCESSING BY CONSTRUCTION COMPANY
FOR PUBLIC TENDER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Deufnerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. RADEK DOHNAL, Ph.D.

BRNO 2019



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Veronika Deufnerová
Název	Marketingové aspekty při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem
Vedoucí práce	Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2018
Datum odevzdání	11. 1. 2019

V Brně dne 31. 3. 2018

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

MAJARO, Simon. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
DOHNAL, R. Marketing ve stavebnictví. Marketing ve stavebnictví. Brno: VUT FAST Brno, 2006. s. 1-194

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9287-5.

PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. Marketing ve stavebnictví. 1.vyd. Praha: Grada, 2001.

Manažer. ISBN978-80-87500-56-9,

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce:

Popis procesu zpracování nabídky do veřejné soutěže a hodnocení finanční náročnosti ve stavebním podniku.

Obsah práce:

Teoretická východiska řešené problematiky

Marketingové analýzy ve stavebnictví

Popis vybraného stavebního podniku

Aplikace vybraných metod řešené problematiky

Závěrečná doporučení

Výstup práce:

Návrh a možné řešení při zpracování nabídek pro zvýšení konkurenceschopnosti s přihlédnutím minimalizace problémů na trhu stavebních zakázek, se kterým stavebnictví potýká.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).

2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

Ing. Radek Dohnal, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vybrané společnosti Metrostav a.s., která podniká ve stavebnictví v tuzemsku i zahraničí. Na základě vybraných metod jsem provedla – SLEPTE analýzu, Porterův model, Model 4C a SWOT analýzu a dále jsem vedla řízený rozhovor. Na základě zjištěných poznatků předkládám společnosti vhodná doporučení na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

SLEPTE analýza, Porterův model, Model 4C, SWOT analýza, stavebnictví, stavební podnik, marketing, strategie, řízený rozhovor, zákon
Abstract

ABSTRACT

This Master's Thesis is focused on the analysis of the company Metrostav a.s. that operated in the construction in the Czech Republic and abroad. Based on the selected methods – SLEPTE analysis, Porter's analysis, Model 4C and SWOT analysis and further led a controlled interview. Based on the findings, I present appropriate recommendations to the company to improve the current situation.

KEYWORDS

SLEPTE analysis, Porter's analysis, Model 4C, SWOT analysis, construction, construction company, marketing, strategy, structured interview, low

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Veronika Deufnerová *Marketingové aspekty při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem*. Brno, 2019. 101 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Radek Dohnal, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Marketingové aspekty při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 9. 1. 2019

Bc. Veronika Deufnerová
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Marketingové aspekty při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 9. 1. 2019

Bc. Veronika Deufnerová
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Radku Dohnalovi, Ph.D. za rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti a zaměstnancům, kteří byli ochotni poskytnout materiály a informace o této firmě. Také chci poděkovat své rodině za podporu.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1.1 Úvod do marketingu.....	13
1.1.1 Zákazník	14
1.1.2 Marketingový směnný proces	14
1.1.3 Konkurence	15
1.2 Marketing ve stavebnictví a jeho specifika.....	16
1.2.1 Marketingový mix.....	18
1.3 Kvalitativní výzkum a jeho metody	19
1.3.1 Individuální hloubkový rozhovor – interview	20
1.4 Metody vybrané pro analýzu firmy	21
1.4.1 SLEPTE analýza.....	21
1.4.2 Porterův model 5 sil	24
1.4.3 SWOT analýza.....	26
1.5 Průběh výběru veřejné zakázky stavebním podnikem	28
1.5.1 Postup při vyhledávání zakázky.....	28
1.5.2 Fáze přípravy nabídky	29
1.5.3 Předvýrobní fáze.....	30
1.5.4 Výrobní fáze.....	30
1.6 Stanovení ceny stavebním podnikem	31
1.6.1 Metody tvorby ceny.....	31
1.6.2 Jednotková cena stavebních prací a její kalkulace	33
1.6.3 Cena zakázky	34
1.7 Projektové řízení.....	35
1.7.1 Životní cyklus projektu	36
1.7.2 Plánování projektu	37
1.7.3 Systém plánování projektu	37
1.7.4 Proces plánování projektu	38
1.7.5 Časové plánování.....	40

1.8	Zákon o veřejných zakázkách.....	41
1.8.1	Základní ustanovení	41
1.8.2	Druhy a režim veřejných zakázek	41
1.8.3	Druhy zadávacího řízení	43
1.8.4	Účastníci veřejné zakázky	43
1.8.5	Kritéria hodnocení nabídek ve veřejných zakázkách	44
2	PRAKTICKÁ ČÁST	47
2.1	Charakteristika firmy Metrostav a.s.....	47
2.1.1	Historie firmy.....	47
2.1.2	Vlastníci společnosti Metrostav a.s.....	49
2.1.3	Organizační struktura firmy.....	50
2.1.4	Vývoj společnosti v letech 2015-2017 a její postavení na stavebním trhu	51
2.1.5	Základní konsolidované ukazatele Skupiny Metrostav	53
2.1.6	Pole působnosti	54
2.1.7	Divize 1	55
2.2	Popis zpracování nabídek do veřejné obchodní soutěže.....	58
2.2.1	Důležitost nabídky	58
2.2.2	Postup při zpracování nabídky.....	59
2.2.3	Doba zpracování a financování nabídky.....	59
2.2.4	Příprava nabídky.....	59
2.2.5	Sestavování ceny nabídky	60
2.3	Analýza společnosti Metrostav a.s.....	61
2.3.1	SLEPTE analýza.....	61
2.3.2	Porterův model	73
2.3.3	Model 4C	79
2.3.4	SWOT analýza.....	81
2.4	Metodika získávání dat	83
2.4.1	Řízený rozhovor.....	83
2.4.2	Zjištění	85
2.4.3	Vyhodnocení hypotéz	89
2.5	Návrhy a možná řešení při zpracování nabídek.....	91

ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM OBRÁZKŮ	100
SEZNAM GRAFŮ	101
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	102

ÚVOD

Jedním z nejzákladnějších úkolů projektových manažerů a jejich týmů je kvalitní zpracování nabídek, následné získání a konečná realizace stavebních zakázek. Cílem je uspokojit požadavky stavebního podniku a zvýšit jeho prosperita na daném trhu.

V naší zemi je velmi diskutovaným tématem trh veřejných zakázek, jelikož prostřednictvím tohoto trhu protéká poměrně velká část veřejných prostředků. Účelové a hospodárné vynakládání s těmito prostředky je logicky přáním veřejnosti. Dnes je trh veřejných zakázek řízen zákonem č.134/2016 Sb.

Při zpracování nabídky se prolínají metody marketingu, stanovení ceny i projektového řízení. Důležitým aspektem je spolupráce a komunikace všech zainteresovaných pracovníků do dané zakázky.

V diplomové práci bych ráda vystihla výběr vhodné nabídky do veřejné obchodní soutěže, možná řešení při zpracování nabídky na zvýšení konkurence schopnosti s přihlédnutím minimalizace problémů na trhu stavebních zakázek, se kterými se firmy potýkají a dále porovnání s jinými nabídkami v uvedené firmě.

CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě vybraných a provedených analýz zhodnotit pozici analyzované firmy na stavebním trhu. Dále navrhnout optimálního řešení pro další rozvoj firmy. Abych mohla správně vybrat vhodné metody a analýzy a následné problémové oblasti společnosti, musela jsem nastudovat teorii z odborné literatury, které popisují v následující teoretické části. Pro analýzu vybrané firmy jsem využila metody, jako jsou: SLEPTE analýza, která slouží k analýze faktorů vnějšího prostředí, dále Porter analýza analyzující konkurenční prostředí, Model 4C a analýza SWOT zhodnocující celkovou situaci společnosti, její vnitřní a vnější prostředí.

Druhá část mé práce obsahuje aplikaci a vypracování uvedených metod na konkrétní firmu. Výsledkem bude navrhnout konkrétních opatření a vhodná doporučení pro další rozvoj firmy.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část stručně popisuje pojmy, které souvisejí s vypracováním nabídky. Podle mého názoru se při sestavování veřejné zakázky do dané soutěže prolíná několik aspektů. Jsou to oblasti marketingu, managementu a projektového řízení. Další nedílnou součástí je při zpracování nabídky etické či neetické chování firem. Zákon o veřejných zakázkách by měl zabránit právě neetickému chování. Právě tento zákon považuji za důležitý nástroj kontroly při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem.

1.1 Úvod do marketingu

Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu. [3]

Existuje velké množství definice marketingu, zde máme alespoň dvě:

„Z hlediska celospolečenského je marketing sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze“. (Kotler, 1989)

Podle definice Americké marketingové asociace (AMA) představuje marketing:

„Proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací“. (AMA 1988)

Pokusíme-li se charakterizovat podstatu marketingu co nejjednodušším a nejsrozumitelnějším způsobem, můžeme konstatovat, že marketing slouží ke zjišťování a uspokojování lidských potřeb. V našem případě je to realizace stavební zakázky. Pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb investora ze strany firem, státních institucí či dalších organizací. Na základě zajištění skutečností tyto organizace přijmou taková

opatření, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky či služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, na ideálním místě za vhodnou cenu. [1]

„Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“ [2, str.21]

Tato definice však není zcela přesná. Marketing není pouze izolovaný proces, který působí bez zbytku organizace. Každý pracovník stavební i jiné firmy by měl být součástí a měl by sehrát svoji roli při uspokojování potřeb zákazníka, tudíž se nejedná pouze o zaměstnance marketingových oddělení. [2]

1.1.1 Zákazník

Je osoba, domácnost nebo organizace, která zaplatí za zboží, produkt nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek. Zákazník by měl být, pro každou firmu nejdůležitější osobou, ať již se jedná o právnickou nebo fyzickou osobu.

Firmy by se měli pravidelně zabývat výzkumem chování zákazníků a jejich motivací ke koupi. Spokojený zákazník je důležitý hlavně pro budoucnost firmy.

Současný marketing se nezaměřuje na široký okruh zákazníků, ale spíše se soustředí na ty zákazníky, kteří přinášejí největší zisk nebo se jeví jako perspektivní. [2]

1.1.2 Marketingový směnný proces

Marketingový koncept (*marketing conception*) vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Podstatné pro řízení firmy je ziskový cíl systému jako celku. [4]

Tento koncept je založen na čtyřech hlavních pilířích:

- Soustředění se na trh
- Orientaci na zákazníka
- Koordinování marketingu
- Výnosnost

Na následujícím obrázku je schematicky znázorněn marketingový směnný proces, marketingová koncepce, kterou vytvořil Kotler a Armstrong v roce 2004.



Obrázek 1 - Marketingový směnný proces (Marketingová koncepce) [5]

1.1.3 Konkurence

Úspěšná existence každého podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence.

Konkurenční prostředí má obrovský vliv, jelikož pod jeho tlakem podniky:

- Usilují o snížení nákladů na výrobu a prodej;
- Snaží se zdokonalovat své výrobky a podmínky jejich užití;
- Dosažené efekty využívají především ke zvýšení svých obchodních obrátů;
- Jsou ochotny dělit se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením jednotlivých nákladových položek [7, str.30]

Rozeznáváme dva základní typy konkurenčních aktivit podle charakteru tlaku dané konkurence:

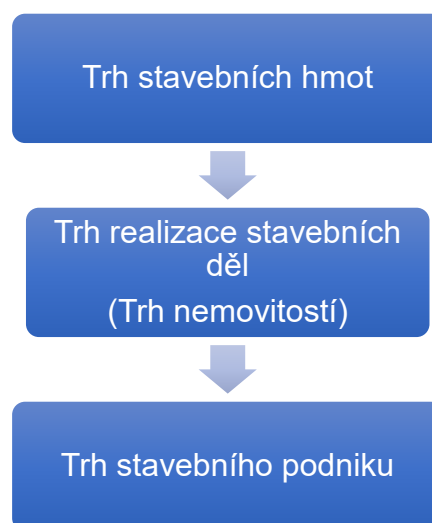
- *Komoditní konkurence* – je konkurencí mezi dodavateli stejného druhu zboží, která se dále dělí na homogenní a heterogenní konkurenci.
- *Substituční konkurence* – vzniká mezi dodavateli zboží z různých oborů, které je však určeno jednomu okruhu spotřebitelů.

Podnik na existenci konkurence na trhu musí reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Pro vypracování vhodné strategie není přesný návod a není to lehký úkol vzhledem k rozmanitosti podmínek, které se na trhu vyskytují. Úkol je to obzvláště náročný a důležitý pro budoucnost každého podniku. [7]

1.2 Marketing ve stavebnictví a jeho specifika

V každém stavebním podniku je marketing součástí všech řídicích a rozhodovacích procesů. Zmíněné rozhodovací procesy jsou ovlivněny spoustou vnějších a vnitřních faktorů, které působí na stavebním trhu. Mezi externí vlivy patří např. stav národního hospodaření, jak nynější tak budoucí, technologické inovace a změny, normy a zákony, ekologie.

Přestože stavební trh vypadá jako jednotlivý celek, má poměrně komplikovanou strukturu, která je rozdělena na subtrhy. Tyto subtrhy jsou navzájem propojeny vazbami. [6]



Obrázek 2 - Schéma stavebního trhu [6]

Na prvním místě je trh realizace stavebních děl, jako druhý trh stavebních hmot a servisu. Trh realizace staveb vyjadřuje vztah mezi stavebními firmami, tedy vztah mezi dodavateli a investory neboli zadavateli.

Trh lze rozdělit podle několika hledisek:

- a) Účelu stavby – budovy pro bydlení, občanské stavby, průmyslové stavby, vodohospodářské objekty, dopravní stavby, objekty podzemní včetně důlních, ostatní inženýrské stavby;
- b) Technologické realizace – sériová, polosériová a individuální;
- c) Geografického působení – odvíjí se zejména od velikosti firmy, firmy působící v zahraničí i v ČR, regionální i místní;
- d) Trh komplexních staveb a subdodávek;
- e) Trh dle psychografického rozdělení zákazníků – styl života, módní trendy;
- f) Trh připravenosti k investování;
- g) Trh veřejných zakázek a soukromých investorů – veřejné zakázky jsou zadávány dle zákona o zadávání veřejných zakázek, které čerpají podniky se statní majetkovou účastí, podniky statní správy, popřípadě soukromá osoba čerpající statní dotace nebo dotace EU. Soukromý investor investuje svoje úspory nebo financuje úvěrem;

Hluboký propad trhu má dopad na fungování firem a díky tomu je velké množství podniků již několik let v recesní fázi. Chybí finanční prostředky na investice či provoz podniku. Dochází ke snižování stavu zaměstnanců, některé firmy zcela zanikly, a proto je nutné věnovat více času koncepčnímu řízení podniku, zejména marketingovému plánování. Toto plánování používá analýzy jako je: situační analýza, marketingový výzkum, SWOT analýza, prognostická diagnostika. Dále využívá strategie a nástroje marketingového MIXU – čtyři P – product, price, place, promotion. Tento mix se používá k dosažení marketingových cílů.

[6]

1.2.1 Marketingový mix

Product (produkt)

Ve stavebnictví je produktem stavební dílo, které je odlišné od ostatních produktů. Stavba je nákladná, imobilní, pevně spojena s pozemkem, projektována dle individuálních přání investora, s dlouhou životností. Její realizace je časově náročná, využití stavby lze změnit, pomocí rekonstrukce lze zvýšit hodnotu stavby atd.

Důležitými faktory při zpracování nabídky mohou být také reference o kvalitě prováděných staveb určitou formou a také délka záruční lhůty. [6]

Price (cena)

Jako jediný nástroj marketingového mixu vytváří zisk. Dále je součástí strategie firmy a její cenové politiky. Udávání cen ovlivňuje několik aspektů, jako je situace na trhu, situace uvnitř podniku, zákonné opatření, úroveň poptávky obyvatelstva, účast konkurence a mnoha dalších faktorů, jako jsou výrobní a technické možnosti podniku, výše očekávaného zisku atd. Všechny tyto vlivy jsou v souladu s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. V marketingovém mixu převážně cena ovlivňuje konečné zisky podniku, jeho pozici na trhu i ostatní části. [6]

Place (místo)

V okruhu stavebnictví tvorba díla probíhá přímo na staveništi. Tento proces je velmi náročný na organizaci výstavby a měl by mít dynamické uspořádání. Mělo by docházet plynulosti dodávky materiálu, organizaci pracovníků, komunikace mezi stavební firmou, projektantem, investorem, subdodavateli a technickým dozorem. S tímto také souvisí architektonické a urbanistické řešení a ekologičnost.

Fyzický proces předání výrobku od dodavatele zákazníkovi v požadované kvalitě a v dohodnutém čase se nazývá jako distribuční proces. Dalším je zprostředkovací proces při kterém dochází k velkému množství legislativních a majetkoprávních transakcí jako je např. změna vlastníka. [6]

Promotion (podpora)

Jedná se především o propagaci firmy a komunikaci za účelem oslovení a ovlivnění investora při rozhodování o přidělení zakázky.

Jádro komunikace není pouze o technice reklamy, způsobu nabídky a možnostech prodeje, ale je to o psychologickém a sociologickém pohledu chování zákazníka, vlastní firmy i konkurence.

Image firmy je propojena s kvalitou provedených děl, vizuálním stylem firmy, informacemi v médiích a působením ve veřejných a společenských strukturách. Mezi hlavní nástroje komunikačního mixu je osobní prodej, podpora prodeje, obchodní propagace, přímý marketing, expoziční aktivita a public relation. [6]



Obrázek 3 - Zakázkový marketingový MIX [6]

1.3 Kvalitativní výzkum a jeho metody

Podstatou kvalitativního psychologického výzkumu je analýza vztahů, závislostí a příčin, přímo u zkoumané jednotky a jejich zobecnění. [20, str. 53]

Kvalitativní výzkum často hledá podrobné odpovědi na otázku „proč“. Snaží se zjistit důvody chování lidí, jejich příčiny a motivy. Je hlubším poznáním a obvykle slouží jako doplněk kvantitativních poznatků. Naopak, využívá se také při vstupu do nové problematiky, v níž se potřebujeme nejprve zorientovat nebo dostat nové nápady. [21, str.45]

Pomocí kvalitativního přístupu k marketingovému výzkumu získáme reakce a odpovědi na dotazy, které by nebylo možné relevantně zodpovědět prostřednictvím dotazníkového šetření, které je vlastní kvantitativnímu výzkumu. Kvalitativní výzkum je v podstatě psychologická disciplína, kde zkušený tazatel, většinou psycholog, zajišťuje příčiny chování spotřebitele, jeho postoje a snaží se identifikovat motivy jeho jednání, které si respondent sám často neuvědomuje. Cílem kvalitativního výzkumu není matematicko-statistické měření, nýbrž hlubší proniknutí do určitého problému. Uskutečňovaný rozhovor probíhá v předem určených mezích, nicméně sled otázek není předem dán a měl by se vyvíjet přirozeně. Respondenti by měli být uvolnění, neměl by na ně být vyvíjen nátlak, jinak se nedostaví očekávané spontánní reakce a odpovědi. Tazatel může pokládat otázky jejichž cílem je vyvolání určité reakce u respondenta. Některé skutečnosti se dají velmi těžko zjistit přímými otázkami, proto tazatelé využívají i nepřímé otázky a jiné psychologické dovednosti. [21]

Závěry z kvalitativního výzkumu nejsou vzhledem k malému počtu respondentů reprezentativní a je tedy vhodné zjištěné skutečnosti ověřit kvantitativním marketingovým výzkumem. Závěry nemusí být nutně jednoznačné a lidský faktor hraje zásadní roli, neboť jde o to, jak analytik jednotlivé informace uchopí a následně interpretuje. K závěrům vzniklým z kvalitativního výzkumu je tedy nutné přistoupit s vědomím, že mohou být do značné míry ovlivněny lidmi, která byli ve výzkumu. [21]

Kvalitativními metodami jsme schopni odpovědět na celou řadu otázek, vztahů a vazeb mezi lidmi nebo vztahů lidí k výrobku, společnosti, službě aj. Proto existuje několik výzkumných metod, z nichž každá je vhodná pro řešení konkrétní zkoumané oblasti. K těmto metodám se dále užívá celá řada nepřímých tzv. projektivních technik, které se užívají ve vzájemné kombinaci. [21]

1.3.1 Individuální hloubkový rozhovor – interview

Při individuálním interview je důležité vytvoření kontaktu s explorovanou osobou (někdy používáme pojem „report“). Je podmínkou pro pravdivou výpověď, dobrý kontakt se projeví ve spontánní komunikaci explorované osoby. [20, str.133]

Individuální rozhovor je základní technikou kvalitativního marketingového výzkumu. Jedná se o rozhovor jednotlivce s odborně vzdělaným tazatelem, který se pomocí techniky „trychtýře“ snaží získat přirozené odpovědi. Rozhovor se odehrává na základě exploračního schématu. Interview může mít různý rozsah od mini interview, které trvá okolo 30 ti minut a jde obvykle málo do hloubky, přes semistrukturované interview, které jde více do hloubky a trvá obvykle okolo 45-90 ti minut až po tzv. hloubkovou exploraci, která má poskytnout nejpřesnější informace, ale je z hlediska realizace nejnáročnější na čas a kvalifikaci tazatele. Důležitým aspektem individuálního rozhovoru je vzdělanost a praktická zkušenost tazatele, lidé bývají při komunikaci s neznámou osobou spíše uzavření a nechtějí se otevírat. Proto je důležité, aby tazatel byl schopný explorovanou osobu otevřít pomocí projekčních technik. [20,21]

1.4 Metody vybrané pro analýzu firmy

1.4.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí. Jedná se o takové faktory, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro analyzovanou firmu Metrostav a.s. SLEPTE analýza slouží k vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj firmy. Hlavním účelem SLEPTE analýzy je zejména:

- Identifikování vnějších faktorů, které mají hlavní vliv na organizaci nebo jejich části;
- Analyzování možných účinků těchto faktorů;
- Vyhodnocení, které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější; [23, str. 179]

Název SLEPTE analýza je odvozen od počátečních písmen šesti nejdůležitějších faktorů vnějšího prostředí analyzované firmy, které ji ovlivňují. Jsou to tyto faktory:

- **Sociální faktory**
- **Legislativní faktory**
- **Ekonomické faktory**
- **Politické faktory**
- **Technologické faktory**
- **Ekologické faktory**

Sociální faktory

Tomuto spojení rozumíme jako působení sociálních a kulturních změn. V nejlépeším případě by měla být daná činnost podniku prospěšná jak podniku, tak i společnosti. Což je velmi obtížné. Zájmy vlastníků a manažerů se často dostávají do rozporu se sociálními zájmy okolí. Velký vliv může mít změna v sociálním prostředí na změnu poptávky po produktech analyzované společnosti a dostupnost a ochotu jednotlivců pracovat. V úvahu bereme tyto aspekty:

- Vzdělanost obyvatelstva;
- Vývoj, velikost a mobilitu pracovních sil;
- Rodinné hodnoty obyvatelstva;
- Sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politiku aj.);
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozložení příjmu populace a míru nezaměstnanosti);
- Demografické změny společnosti (změna v populaci, věková struktura populace, pracovní reference, etnické rozložení, geografické rozložení) [23, str. 179]

Legislativní faktory

Tomuto spojení rozumíme jako působení národních vlivů, evropské a mezinárodní legislativy.

- Existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, regulační opatření, legislativní omezení – právní úprava pracovních podmínek, ekologická opatření);
- Chybějící legislativa a další faktory (např. vymahatelnost práva, autorská práva, funkčnost soudů);

- Státní regulace importu a exportu [23, str. 180]

Ekonomické faktory

Jako ekonomické faktory bereme působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Mezi tyto faktory patří:

- Hodnocení makroekonomické situace (úroková míra, fáze hospodářského cyklu, hospodářský růst, míra inflace, obchodní deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita, směnný kurz);
- Přístup k finančním zdrojům (dostupnost a formy půjček, výše nákladů na půjčky, bankovní systém);
- Daňové faktory (sazby, clo, daňová zatížení jejich výše a vývoj) [23, str. 180]

Politické faktory

Jsou to potencionální nebo existující politické vlivy. Odkazují se na vládní politiku, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho, jak bude vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- Aktuální politickou situaci (pozici a stabilitu vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci);
- Monetární a fiskální politiku;
- Politický postoj (podpora zahraničního obchodu, postoj ke korupčnímu jednání, postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vtaah ke státnímu průmyslu) [23, str. 169]

Technologické faktory

Těmito faktory jsou dopady nových a vyspělých technologií. Technologické faktory mají obrovský vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat. Jedná se konkrétně o:

- Podpora vlády v oblasti výzkumu;
- Rychlost realizace nových technologií;
- Množství a dostupnost informací;
- Nové vynálezy, objevy, pracovní postupy, metody a techniky [23, str. 180]

Ekologické faktory

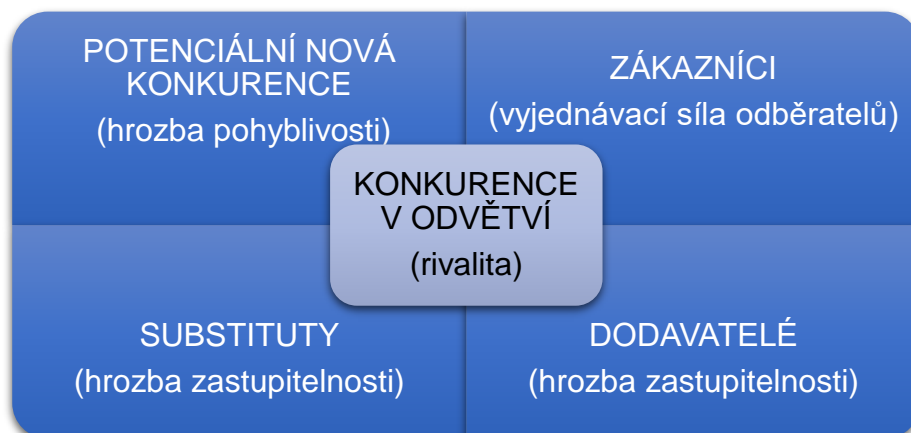
Jedná se o otázky a problematiku místní, národní a světové ekologie. Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Těmito faktory jsou:

- Přírodní a klimatické vlivy;
- Globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, klimatické změny, globální oteplování);
- Nakládání s odpady;
- Ochrana ohrožených druhů;
- Přístup k ochraně životního prostředí [23, str. 180]

1.4.2 Porterův model 5 sil

Slouží jako analýza konkurenčního prostředí. Úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních sil. Jedná se o:

- Hrozba silné rivality
- Dodavatelé a jejich vyjednávací síla
- Zákazníci a jejich vyjednávací síla
- Substituty
- Hrozba pohyblivosti



Obrázek 4 - Porterův model konkurenčních sil [vlastní]

1. Hrozba silné rivality – konkurence v oboru působnosti

Pokud v určitém segmentu působí více silných a agresivních konkurentů, je tento segment neatraktivní. Ještě více neatraktivní je, pokud segment stagnuje nebo v horším případě upadá. Tyto podmínky vedou často k cenovým, reklamním válkám a zaváděním nových výrobků, což vede k větším finančním nákladům. [24, str. 29]

2. Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Zde jen segment nevýhodný pokud si jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, pokud existuje málo jejich konkurentů, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby a pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Neoptimálnější obranou je varianta navázání dobrých vztahů s dodavateli, kde jsou vítězové obě strany. Další kvalitní obranou je využití více zdrojů dodávek pokud je to možné. [24, str. 29]

3. Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Zda-li mají zákazníci v segmentu vysokou nebo vzrůstající sílu je segment opět neatraktivní. Podnik si zde musí vybírat také zákazníky, kteří nemají vysokou vyjednávací sílu nebo nemají možnost měnit dodavatele. Nejlepší obranou v tomto segmentu je vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nebudou moci odmítnout. [24, str. 30]

4. Substituty

Segment je znova pro podnik neatraktivní, pokud existují skutečné nebo potenciální substituty neboli náhražky produktu. Takový substituté mohou daný produkt zastoupit a tím podniku snižuje cenu a zisk. [24, str. 30]

5. Hrozba pohyblivosti – vstoupení nových firem na trh

Vstoupení do segmentu je závislé na jeho atraktivitě a na existenci specifických bariér vstupu. Za nejčastější bariéry jsou považovány ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, náročnosti na vstup na nový trh, vládní a jiné legislativní zásahy. Překážky se můžou lišit takže je těžké určit, která z nich je nejdůležitější. [24, str. 30]

1.4.3 SWOT analýza

Tato analýza byla vytvořena Albertem Humphrey. Patří mezi metody strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části. Na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) generovány alternativy strategií s využitím matice SWOT. V této matici jsou stavěny silné a slabé stránky oproti příležitostem a hrozbám. Tyto příležitosti a hrozby vyplývají z okolí a vymezují pozici firmy jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. Často je tato analýza využívána jako podklad pro definování vize, pro zformulování strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí.

SWOT je zkratkou čtyř anglických slov:

- **Strengths** (silné stránky)
- **Weaknesses** (slabé stránky)
- **Opportunities** (příležitosti)
- **Threats** (hrozby)

Silné stránky definujeme jako vnitřní faktory firmy, které mají pozitivní vliv na její efektivnost a výkonnost. Opakem jsou slabé stránky, které působí na firmu negativně. Dalším faktorem jsou příležitosti z vnějšího okolí firmy, které může firma využít pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti. Efektivnost a výkonnost firmy ohrožuje výskyt hrozeb. SWOT analýza je specifická tím, že sjednocuje všechny získané, ucelené a následně vyhodnocené poznatky. Výsledkem je to, že analýza pracuje s daty, které byly zjištěny v průběhu hodnocení firmy nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. [23]

Vnitřní analýza (silné a slabé stránky)

Pomocí vnitřní analýzy určíme, zda zdroje a možnosti firmy odpovídají působení vnějšího prostředí na firmu. Nejdůležitější je prověření firemních zdrojů, jejich objem a způsob využití. Silné a slabé stránky identifikujeme ve všech důležitých oblastech. [23, str. 296]

Vnější analýza (příležitosti a hrozby)

V této analýze hodnotíme především faktory vnější, což jsou faktory politické, ekonomické, sociální, kulturní, legislativní, technologické a ekologické. Vnější prostředí je pohyblivé, proto se pro jeho hodnocení musí zvolit vhodná metoda. [23, str. 296]

Při vypracování této analýzy se musíme držet čtyř základních principů:

- Princip účelnosti
- Princip relevantnosti
- Princip kauzality
- Princip objektivnosti

Po vypracování obou analýz (vnitřní i vnější) je nutné vybrat strategicky významné faktory do matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky a usnadňuje určení vhodné strategie pro další rozvoj firmy. Následující typy strategií vyplývají z této SWOT matice:

- **Strategie WO (strategie hledání)** – spočívá v překonání slabých stránek využitím příležitostí
- **Strategie SO (strategie využití)** – firma využije silné stránky ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí
- **Strategie WT (strategie vyhýbání)** – spočívá v překonání slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení tzv. obranná strategie
- **Strategie ST (strategie konfrontace)** – jedná se o využití silných stránek k překonání hrozeb [23]

1.5 Průběh výběru veřejné zakázky stavebním podnikem

Mezi základní rozdělení fází při výběru veřejné zakázky patří, fáze přípravy nabídky, předvýrobní fáze a výrobní fáze.

Každá zakázka ve stavebním podniku prochází jednotlivými etapami. Hlavní etapy jsou:

- Vyhledávání zakázek
- Realizace zakázky
- Provozní fáze

Nejdůležitější fází pro stavební podnik je fáze realizace, která se dělí na tyto etapy:

- Nabídková příprava
- Předvýrobní příprava
- Výrobní příprava
- Realizace stavby
- Zabezpečení poddodávek
- Závěrečné hodnocení
-

Dokumentace, která se zpracovává v rámci přípravy projektu, je pro každý podnik jiná. Pokud chceme řídit zakázku, je příprava zakázky velice důležitá. [32]

1.5.1 Postup při vyhledávání zakázky

Ve stavebnictví je několik možností, jak stavební zakázku může podnik získat. Pro velké podniky je nejlepší možností výběrové řízení veřejné stavební zakázky. V malých a středních firmách je obvyklé, že si společnost sama vyhledává a oslovuje investory nebo naopak investoři oslovují firmu.

1.5.2 Fáze přípravy nabídky

Hlavní podstatou přípravy nabídky do veřejné soutěže je to, aby nabídka byla zpracována dle podmínek zadavatele a firma ji získala. Pokud je výběrové řízení neúspěšné, tak i přesto je pro dodavatele přínosné, jelikož může porovnat nabídky s konkurencí, což vede v budoucnu k vyvarování podobných chyb.

Pokud hovoříme o veřejné zakázce je příprava započata získáním zadávací dokumentace. Ukončení přípravy nabídky je, když dodavatel předá nabídku zadavateli. Hlavní slovo při rozhodování, zda se nabídka zpracuje či ne, má obchodní ředitel. Stanovená lhůta pro zpracování nabídky je určena zadavatelem a dodavatel ji musí bezpodmínečně splnit. Často se stává, že tato lhůta je oddalována díky dotazům, které pokládají účastníci výběrového řízení dodavateli.

Zodpovědnost za kompletní přípravu dokumentace a splnění podmínek, nese manažer projektu, ten spolupracuje s přípraváři či rozpočtáři, ekonomy, právníky, pracovníky marketingu a jinými zaměstnanci.

Po převzetí zadávací dokumentace, je nutné zkontrolovat projektovou dokumentaci a výkaz výměr, který bývá její součástí.

Projektovou dokumentaci můžeme rozdělit na dva díly. V prvním případě jsou práce kalkulovány pomocí výrobní kalkulace. V případě druhém nastává situace taková, že stavební firmy nemají kapacity na kompletní provedení zakázky, spolupracují se subdodavateli, které poptávají. Potom konečnou cenu stanovujeme tak aby byla konkurenceschopná.

Po stanovení strategie se rozhodne o konečné nabídkové ceně. Nedílnou součástí a podmínkou při zpracování nabídky bývá i plán organizace výstavby, což bývá i podmínkou investora. Proto musí určený přípravář počítat s řasovou rezervou.

Před konečným odevzdáním nabídky je nutné zkontrolovat nabídku, jak po formální stránce, tak i po věcné stránce. Musí být zpracována smlouva o dílo, kde nalezneme nabídkovou cenu, termín realizace, záruku, spolupůsobení smluvních stran či platební podmínky. [32]

1.5.3 Předvýrobní fáze

Pokud byla nabídka úspěšná, bylo vyhráno výběrové řízení probíhá předvýrobní příprava. Důležitá je smlouva o dílo, která musí být podepsána a akceptována. V předvýrobní přípravě se detailně vypracovává harmonogram výstavby a časový plán, kde se upřesňují termíny provádění prací, technologické a technické návaznosti a nástupy subdodavatelů. Se subdodavateli je nutno sepsat smlouvy o dílo a je důležité sledovat náklady na subdodávky a porovnávat je s konečnou cenou stavby vůči investorovi. Jsou určeny zodpovědné osoby. Dále je dodavatel nucen zajistit tyto povolení a doklady, které musí být následně předány výrobě:

- týkající se zařízení staveniště
- užívání veřejné komunikace
- užívání soukromých pozemků
- dodávky energie (elektřina, voda)
- odvodnění staveniště

1.5.4 Výrobní fáze

Další fází je příprava výrobní, která má na starosti plánování veškerých zdrojů, jejich správné množství, kvalitu a maximální využití a efektivnost. Vstupem do výrobní přípravy je projektová dokumentace, podepsaná smlouva o dílo a předchozí fáze, které obsahují:

- plán organizace výstavby
- výrobní kalkulaci
- zajištění subdodavatelů
- kontrolní a zkušební plán

Aby byl průběh realizace co nejlepší je nutná dobrá koordinace všech zúčastněných subjektů. V průběhu výstavby často dochází k různým odchýlkám, a proto je nutné aktualizovat a přizpůsobovat operativní řízení stavby. Při realizaci mohou vzniknout změny, zapříčiněny například zadavatelem, počasím,

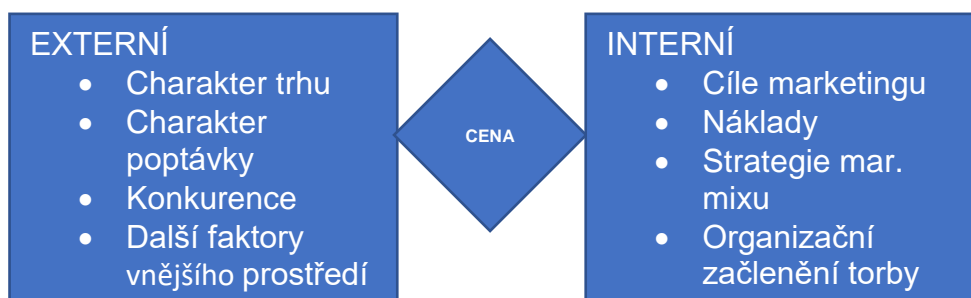
nedodržení termínů a chybami v projektové dokumentaci. Proto je nutné vést a archivovat veškeré doklady. Výstupem výrobní přípravy jsou:

- protokol o předání a převzetí stavby
- odstranění vad a nedodělků
- reklamační vady po dobu záruky
- operativní plán
- konečná faktura
- výsledné kalkulace
- závěrečné vyhodnocení

1.6 Stanovení ceny stavebním podnikem

Cena stavebního díla je stále rozhodujícím faktorem při hodnocení veřejných zakázek, proto je firmami kladen důraz na zpracování cenové části nabídky.

Na následujícím obrázku vidíme faktory ovlivňující výši cen.



Obrázek 5 - Faktory ovlivňující výši ceny [7]

1.6.1 Metody tvorby ceny

Při stanovení ceny je nutné brát v úvahu poptávku, náklady i ceny konkurence. Dolní hranici představují náklady, ceny konkurence a substituční výrobky, ty jsou základní orientací při stanovení ceny a výše poptávky určuje cenový strop.

Rozlišujeme několik druhů metod tvorby ceny:

- a) Metoda vycházející z poptávky (poptávkově orientovaná cena)
- b) Metoda vycházející z cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena)
- c) Metoda založená na nákladech (nákladová cena)

Nejčastěji používanou metodou stavebními firmami je metoda založená na nákladech a to pro svoji jednoduchost.

Metoda založená na nákladech

Tato metoda vychází z nákladů na výrobek včetně přírážky k těmto nákladům. Výše přírážky se mění podle druhu zboží a může značně kolísat od průměrné hodnoty. Tento způsob ceny často používají prostředníci (velkoobchodní i maloobchodní). [7]

Postup při tvorbě ceny:

1. Určení celkových nákladů odpovídajících různým objemům výroby
2. Určení cen odpovídající těmto různým objemům výroby
3. Posouzení cenové pružnosti poptávky a odhadnutí poptávaného množství výrobků při různých cenách
4. Analýza cen konkurence
5. Posouzení návrhů cen z hlediska jejich postavení v různých variantách marketingového mixu [7]

V posledních letech však dochází velmi často ke stanovení cen konkurenční metodou. Vývoj ceny při této metodě je ovlivňován cenovou politikou konkurenčních firem a vývojem na trhu. Jedná se o stanovení konkurenční ceny a schopnosti této ceně odolávat. Při stanovení ceny do soutěžní nabídky je nutné sledovat tyto faktory:

- Situaci na trhu
- Významnost a perspektivnost investora
- Konkurenční tlak
- Celkovou sílu firmy [7]

Stavební firma kromě cenové strategie musí věnovat pozornost i dalším náležitostem souvisejících s nabídkou. V cenových nabídkách vzniká pásmo v rozmezí -20% až +20% od průměrné cenové nabídky. Stavební firmě vzniká prostor pro cenové úpravy nabídek postupujících do dalších kol výběrového řízení. Dalšími faktory mohou být kvalita výstavby, harmonogram prací, délka výstavby, platební kalendář, návrh alternativního řešení atd. [7]

Dle mého názoru má na konečný výběr dodavatele největší vliv osobní vztah a vazby s investorem. Jejich vzájemná komunikace, atraktivnost firmy, goodwill a image firmy.

1.6.2 Jednotková cena stavebních prací a její kalkulace

Jednotkové ceny jsou stanoveny na měrnou jednotku a kalkulaci provádí zhotovitel. Přímé náklady se určí pomocí sestavení kalkulačního vzorce, který obsahuje i nepřímé náklady a zisk.

- **Přímé náklady** – náklady na materiál vyjádřené na kalkulační jednici. Jedná se o cenu pořízovací a náklady na pořízení. Cena se stanovuje bez DPH.
- **Přímé mzdy** – mzdy pracovníků, kteří se podílejí přímo na výrobě. Lze jejich výkony určit na kalkulační jednici. Náklady stanovíme z výkonných norem.
- **Přímé náklady na stroje** – náklady na zařízení, které se podílejí přímo na výrobě a stanovují se také na kalkulační jednici. Jedná se o náklady na pořízení, montáž, provoz a demontáž.
- **Ostatní přímé náklady** – můžeme je také kalkulovat na kalkulační jednici. Zejména náklady na zdravotní a sociální pojištění.
- **Režie** – nelze je stanovit na kalkulační jednici. Rozdělují se na režie správní a výrobní.
- **Zisk** – stanovuj se z celkového objemu požadovaného zisku. Rozdělením na jednotlivé jednice [8]

Kalkulační vzorec:

- Přímé náklady
 - Přímé náklady
 - Přímé mzdy
 - Přímé náklady na stroje
 - Ostatní přímé náklady
 - Nepřímé náklady
 - Výrobní režie
 - Správní režie
 - Náklady celkem
 - Zisk
- = CENA VYPOČTENÁ

1.6.3 Cena zakázky

Jednou z nejdůležitější součástí plánování projektu je plánování finančních nákladů. Plán by měl obsahovat náklady přímé, nepřímé i ostatní. Plánování se musí týkat všech částí realizace projektu.

- Projektové činnosti
- Zajišťování zdrojů
- Plánování a řízení projektu
- Kontrolní operace
- Subdodávky
- Administrativní a technické zázemí
- Režijní práce

V této fázi je již snaha o co možná nejpřesnější stanovení nákladů oproti předinvestiční fázi, kdy se jedná o odhad ceny a ceny na základě zpracovaných ukazatelů z minulých projektů.

Náklady na zhotovení stavebního díla: **$N=ZRN+VRN+KC+ON$**

ZRN – základní rozpočtové náklady

VRN – vedlejší rozpočtové náklady

KC – kompletační náklady

ON – ostatní náklady

Nabídková cena by měla obsahovat zisk. Ten je většinou určen jako procentuální podíl z celkových nákladů. Písemnou dohodou se stanovuje cena za práce, služby a dodávky mezi dodavatelem a odběratelem. Ve smlouvě o dílo by cena měla být pevná, pružná, hodinová sazba, procentuální, denní s provozními náklady.

Během plánování by měl být sestaven i finanční plán pro přehled celého týmu. Při jeho sestavování se vychází z časového plánu projektu. Finanční plán však není většinou součástí samotné nabídky a slouží firmě pro interní použití a k možnému stanovení ekonomických rizik.

1.7 Projektové řízení

Projektové řízení (Project Management) slouží k rozpoznávání a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. [9, str.14]

Projektové řízení dále představuje plánování, organizování, monitorování a kontrolu všech aspektů projektu a motivování veškerého zainteresovaného personálu k dosažení záměrů projektu při dodržení bezpečnostních hledisek, plánovaných nákladů v dohodnuté lhůtě a splnění kritérií z hlediska plnění. Za tímto účelem využívá odpovídajících znalostí, dovedností, nástrojů a techniky. [9]

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nesmí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí získanému výstupu. [10]

Projekt je určen:

- Jasně stanovenými konkrétními cíli
- Definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů
- Stanovenými termíny zahájení a ukončení
- Omezenými zdroji a náklady
- Specifikací přínosů jeho realizace [11, str.14]

1.7.1 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována. Životní cyklus se může od projektu lišit. V různých odvětvích a oborech se vyskytují specifické metody cyklů. Přesto je možné určité základní fáze, kterými prochází každý projekt, bez ohledu na své zaměření, zobecnit.

Životní fáze projektu tvoří tyto tři skupiny – *předprojektová, projektová, poprojektová fáze*. [10]



Obrázek 6 - Fáze projektu, fáze plánování [12]

1.7.2 Plánování projektu

Plánování projektu rozumíme souhrn činností, které jsou rozhodující pro řízení projektu. Soustřeďují se na vytvoření plánu takové cesty, která směřuje k dosažení cílů projektu za pomoci směrového pracovního úsilí a s využitím zdrojů, které nám jsou k dispozici.

Činnosti spojené s plánováním projektu zřídka začínají ve fázi zahájení a iniciace projektu, kdy je třeba určit realistické předpoklady časového plánu, odhady rozpočtu, posouzení projektových rizik a potřeby realizačních zdrojů, jelikož každý z těchto parametrů se později promítne do ceny projektu. Konkrétní a zevrubné plánování poté začíná po uzavření jednání o kontraktu a podpisu smlouvy mezi realizačními stranami. [10]

Zde rozlišujeme 4 základní typy činností:

- *Definování předmětu projektu prostřednictvím transformace cílů projektu do detailních popisů funkčních vlastností a specificky zaměřených činností*
- *Vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů a jejich přenos do časových plánů, finančních rozkladů a metodických postupů*
- *Optimalizace a úpravy návrhů plánů*
- *Vyjednávání a schválení optimalizovaných plánů [10, str. 108]*

Proces plánování je ukončen schvalovacími procesy plánovací části, kdy jsou rozděleny všechny podstatné zdroje a je připraven projektový tým k zahájení prací.

1.7.3 Systém plánování projektu

Projekt je úspěšný, zda-li se podaří docílit všech cílů projektu v danou dobu, dodrží se požadovaná kvalita i finanční rozpočet při optimálním využití disponibilních zdrojů. Jestliže chceme vytvořit soustavu, kterou bude možno sledovat, je potřeba nejdříve zpracovat komplexní stavebně-technologický rozbor prostorové a technologické struktury výrobního procesu výstavby objektů a částí ze kterých se stavba skládá. V průběhu realizace objektu dochází k řízené

aktualizaci projektu. Změny plánů provádí management projektu, nesmí však změnit věcné a ekonomické cíle projektu v čase a dále také závazky z uzavřených smluv.

Plánování je prostředek rovnocenný se všemi dalšími prostředky řízení projektu (organizování, kontrolování, rozhodování, informování a ovlivňování), bez kterých by systém efektivního řízení realizace projektu spojeného s výstavbou nemohl existovat. [13]

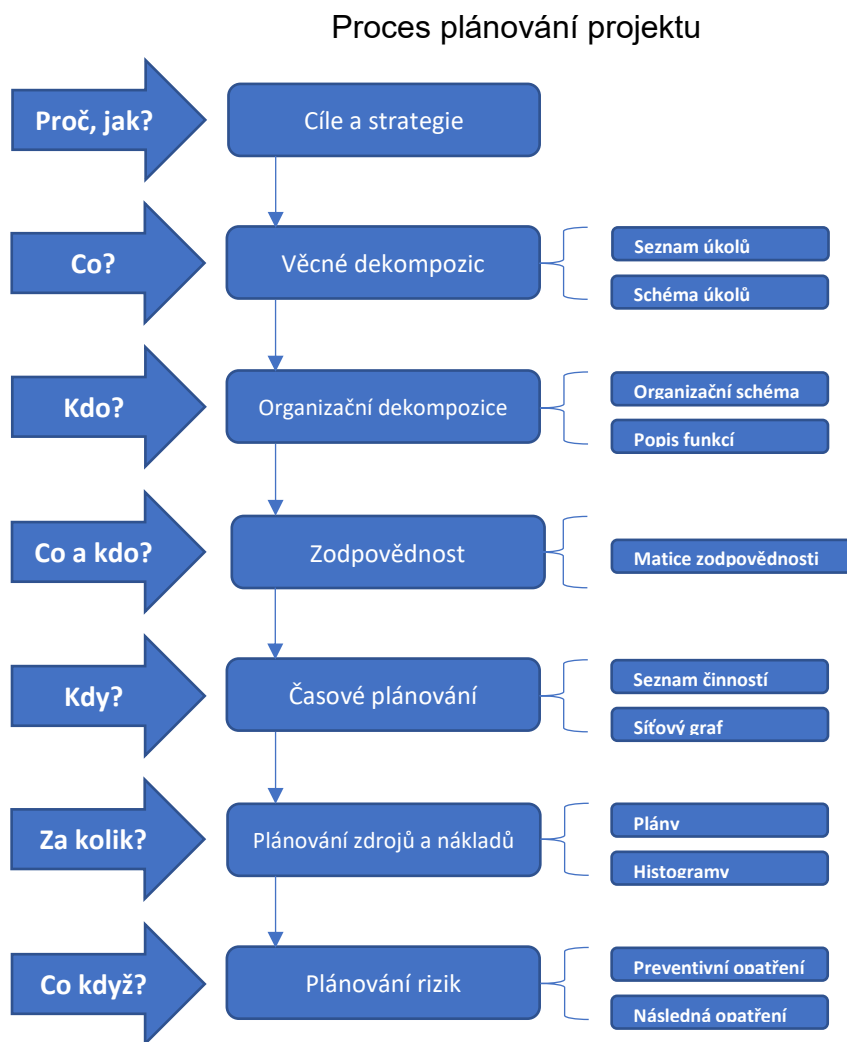
1.7.4 Proces plánování projektu

Hlavními výstupy detailního rozboru, na které se soustředí procesní skupina na dva plánové dokumenty. Jimi jsou *Definice předmětu projektu* a *Plán realizace projektu*. Dalším důležitým podkladem je *podrobný rozpis prací*, který může, ale nemusí být samostatným dokumentem a tvoří mezi oběma výše uvedenými dokumenty logickou vazbu. [13]

- ***Definice předmětu projektu*** poskytuje veškeré definice potřebné k popisování předmětu projektu po celou dobu jeho existence. Je základem komunikace mezi investorem a zákazníkem projektu i pro věcnou komunikaci uvnitř projektového týmu. Při vzniku tohoto dokumentu je nutné klást důraz převážně na:
 - *Jasně stanovení hlavních cílů*
 - *Definici výstupů a výsledků*
 - *Hierarchické rozdělení na dílčí výstupy* [13]

- ***Plán realizace projektu*** slouží zejména pro komunikaci uvnitř projektového týmu a mezi projektovým týmem a managementem společnosti, která je dodavatelem projektu. Pro komunikaci se zákazníkem jsou uzpůsobeny některé jeho části:
 - *Milníky harmonogramu projektu*
 - *Komunikační plány*
 - *Plány řízení změn*
 - *Rozpočet projektu* [13]

- **Podrobný rozpis prací** (WBS – Work Breakdown structure) je hierarchický rozpad cíle projektu na produkty, které jsou dále rozděleny na podprodukty, ty mohou být rozděleny až na úroveň pracovních balíků. [13]



Obrázek 7 - Plánování projektu [13]

1.7.5 Časové plánování

Klíčovou rolí při plánování projektů hraje čas. Čas je jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje plánování projektu, jelikož je velice složité odhadnout časovou náročnost pro danou realizaci projektu. Právě tento faktor je příčinou většiny odchylek projektového plánu od skutečnosti.

Čas, který potřebujeme k uskutečnění daného úkolu se nazývá doba trvání úkolu. Doba trvání úkolu se zabývá časovou potřebou pro čerpání fyzických nebo duševních činností lidí, materiálů a kapacit zdrojů. Dále vyjadřuje časovou potřebu pro technologické pauzy, jako je zrání, tvrdnutí, schnutí apod. Výsledkem všech těchto činností je konečný odhad doby trvání toku. [14]

Pro kvalitnější zpracování nabídkové ceny je důležitý časový plán, který by měl informovat o časových sledech a termínech prací projektu. Je nutné vycházet z logické návaznosti činností. Časové diagramy a harmonogramy jsou nástrojem pro velké množství informací:

- Důležité termíny projektu, milníky
- Hierarchická struktura prací a časový sled
- Předpokládaná délka jednotlivých činností
- Vazba a souslednost [15]

K tomuto účelu se používají zejména síťové diagramy (PERT, CPM), Ganttovy diagramy, diagramy milníků. V dnešní době většinou za pomoci počítačového softwaru např. Microsoft Projectu. [15]

1.8 Zákon o veřejných zakázkách

Tento zákon považuji za důležitý nástroj pro kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky. Na průběh veřejných zakázek dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Zákon o veřejných zakázkách (zákon č. 134/2016 Sb.) ve znění účinném od 29.4.2018 do 18.10.2018. Zákon je složen z devíti částí, které jsou dále rozvinuty do hlav a paragrafů.

Dle mého názoru, pro lepší pochopení průběhu zpracování nabídky je nutný rozbor některých pojmů a paragrafů tohoto zákona.

1.8.1 Základní ustanovení

První část se zabývá obecnými ustanoveními a základními pojmy jako jsou druhy zadání veřejné zakázky a účastnící řízení.

Předmětem úpravy pro tento zákon je to, že zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje:

- a) Pravidla pro zadávání veřejných zakázek
- b) Povinnosti dodavatelů při zadávání veřejné zakázky a při zvláštních postupech předcházejících jejích zadání
- c) Uveřejnění informací o veřejných zakázkách
- d) Zvláštní podmínky fakturace za plnění veřejných zakázek
- e) Důvody ukončení závazku ze smluv veřejné zakázky
- f) Informační systém
- g) Systém kvalifikace dodavatelů atd. [§1]

1.8.2 Druhy a režim veřejných zakázek

Režim veřejné zakázky

Režim určujeme podle předpokládané hodnoty veřejné zakázky, pokud tedy nejde o zjednodušený režim. Zadavatel je povinen režim, který byl určen při zahájení zadávacího řízení, dodržovat, a to i v případě, že by byl oprávněn použít jiný režim.

Zadání veřejné zakázky

Zadáním veřejné zakázky se pro účely tohoto zákona rozumí uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce.

A. Dle předmětu plnění:

- a) Veřejná zakázka na **dodávky** to je pořízení, zejména koupě věci, koupě na splátky, nájmu zboží nebo nájmu zboží s právem následné koupě, nezbytná montáž, uvedení do provozu. [17, §14 odst. 1]
- b) Předmětem na **stavební práce** je provedení stavebních prací, s nimiž související stavební práce, které jsou pořizované s využitím zprostředkovatelských nebo podobných služeb, které zadavateli poskytuje jiná osoba. Zhotovení stavby, která je jako celek schopna plnit ekonomickou nebo technickou funkci. Veřejná zakázka na stavební práce je provedení stavebních prací, montážních prací, včetně dodávek s tím souvisejících, například gastrotechnologie. [17, §14 odst.3]
- c) Veřejnou zakázkou na **služby** je taková veřejná zakázka, která není veřejnou zakázkou na stavební práce a na dodávky. Při určování veřejných zakázek je rozhodující účel a hodnota služeb. [17, §14 odst. 2]

B. Dle výše předpokládané hodnoty:

Jedná se o všechny zakázky v hodnotě 0Kč až nekonečno.

1. Dle §25 **Nadlimitní veřejná zakázka** je veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota je rovna neb přesahuje finanční limit stanovený nařízením vlády. Nadlimitní zakázku zadává zadavatel v nadlimitním režimu.
2. Dle §26 **Podlimitní veřejná zakázka** je dána národními limity. Nedosahuje hodnoty nadlimitní veřejné zakázky a nesmí přesahovat hodnoty stanovené zakázky malého rozsahu dle §27.

3. Dle §27 **Zakázka malého rozsahu** je veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota je rovna nebo nižší v případě
- a) Na dodávku nebo službu v částce 2 000 000 Kč
 - b) Na stavební práce v částce 6 000 000 Kč

1.8.3 Druhy zadávacího řízení

Zákon o veřejných zakázkách upravuje tyto druhy zadávacích řízení

- a) Zjednodušené podlimitní řízení
- b) Otevřené řízení
- c) Užší řízení
- d) Jednací řízení s uveřejněním
- e) Jednací řízení bez uveřejnění
- f) Řízení se soutěžním dialogem
- g) Řízení o inovačním partnerství
- h) Koncesní řízení
- i) Řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu

1.8.4 Účastníci veřejné zakázky

1. ZADAVATEL

A. Veřejný zadavatel

Veřejným zadavatelem může být Česká republika, Česká národní banka, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace či jiná právnická osoba.

B. Dotovaný zadavatel

Dále je zadavatelem osoba, která k úhradě nadlimitní nebo podlimitní veřejné zakázky použije více než 200 000 000 Kč nebo více než 50% peněžních prostředků, poskytnutých rozpočtu veřejného zadavatele nebo rozpočtu EU nebo veřejného rozpočtu cizího státu s výjimkou případu, kdy je veřejná zakázka plněna mimo území.

C. Sektorový zadavatel

Osoba vykonávaná činnost v oblasti plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství, těžářství, hornictví a činnosti poskytující poštovní služby a dopravu. Sektorový zadavatel tuto činnost vykonává na základě zvláštního i výhradního nad touto osobou může veřejný zadavatel přímo či nepřímo uplatňovat dominantní vliv. [17, §151, §157]

2. DODAVATEL

Dodavatelem se rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo prací, nebo více těchto osob společně. Za dodavatele se považuje i pobočka závodu. [17]

1.8.5 Kritéria hodnocení nabídek ve veřejných zakázkách

Pravidla pro zadávání veřejných zakázek se změnila. Po přijetí nového zákona má zadavatel větší šanci získat to, co od zakázky skutečně potřebuje, a nejen levnou náhradu.

V současné době je povinností zadavatele uvést v dokumentaci k veřejné zakázce podle zákona o zadávání veřejných zakázek, že nabídky budou hodnoceny podle své ekonomické výhodnosti. V případech, ve kterých to zákon umožňuje, může zadavatel stanovit ekonomickou výhodnost pouze na základě nejnižší nabídkové ceny. Hlavní důraz je kladen na ekonomickou výnosnost jako nejlepší poměr mezi kvalitou a cenou. [19]

Cena – stanovuje ji uchazeč o zakázku, však zákon zadavateli umožňuje i alternativní možnost, a to stanovit cenu zakázky pevně a dále hodnotit pouze kvalitu plnění nabízeného jednotlivými uchazeči.

Kvalita – hodnotí se pomocí kritérií hodnocení vztahující se k nabídce. [19]

Podstatné je, že hlavním hodnotícím kritériem je vždy cena nebo ekonomická výhodnost. Ostatní (dílčí) hodnotící kritéria představují toliko upřesnění hlavního hodnotícího kritéria.

Ostatní kritéria pro hodnocení kvality dle zákona mohou být:

- Technická úroveň nabízeného plnění
- Estetická a funkční vlastnost
- Uživatelská přístupnost
- Sociální aspekt
- Environmentální nebo inovační aspekty
- Úroveň servisních služeb
- Dodací lhůta [17, §78]

Dílčími hodnotícími kritérii mohou být dále také:

- Organizace
- Kvalifikace a zkušenosti osob zapojených do realizace veřejné zakázky, pokud mají významný dopad na jejich plnění [17, §78]

Váha a posuzování jednotlivých kritérií

Kritéria mohou být v zadání zakázky pouze vyjmenovaná. Zadavatel u nich musí stanovit jejich váhu. Váha se vyjadřuje v procentech nebo v jiných matematických vztazích. Zda-li není zadavatel schopen stanovit váhu hodnotících kritérií, uvede je v sestupném pořadí podle významu, který jim přisuzuje.

Kritéria mohou být:

- Objektivní – jsou měřitelná, zpravidla vyjádřena číslem
- Subjektivní – nejsou přímo měřitelná, avšak musejí být přesně definovaná, aby si uchazeč o veřejnou zakázku mohl udělat přesnou představu o očekávání zadavatele.

Přípustné je dokonce i to, aby zadavatel, který není objektivní, uvedl kritéria sestupně dle významu, který jim přisuzuje. I v takovém případě lze jen doporučená kritéria popsat tak, aby každému uchazeči bylo zřejmé, jaká očekávání zadavatel má a jak přistoupí k hodnocení. [19]

Při tvorbě hodnotících kritérií je tedy nutné pamatovat i na to, aby uchazečům o zakázku bylo ze zadávací dokumentace zřejmé nejen to, co přesně bude v rámci hodnocení kvality posuzováno, ale také to, jaké vlastnosti jsou žádoucí a jaké naopak nežádoucí.

2 PRAKTICKÁ ČÁST



Obrázek 8 – Logo firmy [interní zdroj firmy Metrostav a.s.]

2.1 Charakteristika firmy Metrostav a.s.

Metrostav a.s. je dlouhodobě finančně silnou a stabilní univerzální stavební společností se schopností získávat a řídit velké a složité projekty na domácím trhu i v 15 zemích Evropy. Mezi jeho klíčové obory působnosti patří dopravní stavby, občanské stavby, stejně jako projekty pro průmysl a ekologické stavby, pro veřejné i soukromé sektory. [18]

2.1.1 Historie firmy

Firma byla založena 1.ledna 1971 vyčleněním z n.p. Vodní stavby za účelem výstavby pražského metra.

V roce 1988 došlo ke změně právní formy na státní podnik. O tři roky později byl Metrostav přeměněn na akciovou společnost s celkovým počtem 4459 zaměstnanců, úspěšně se začíná věnovat projektům i v dalších segmentech stavebního trhu. V roce 2000 byl úspěšně završen proces privatizace společnosti, který znamenal novou vlastnickou strukturu.

Od 1.ledna 2010 je řídícím členem koncernu Skupiny Metrostav. Od téhož roku až do současnosti je největší stavební firmou na tuzemském trhu podle dosažených tržeb.

Metrostav v roce 2016 realizoval 30 % tržeb za hranicemi ČR, a to na Slovensku, Islandu, v Polsku, Bělorusku, Norsku a ve Finsku.

Metrostav je největší stavební a inženýrská společnost na území České republiky a třetí největší stavební koncern ve střední a východní Evropě. [18]

Stavební firma je držitelem celé řady certifikátů

- Od 10. června 2015 je držitelem certifikátu EMAS, který se týká Systémem environmentálního managementu
- V roce 2016 firma získala Certifikát ISO 9001:2008 pro generální dodávku staveb – Management kvality
- Certifikát informačního systému – Informační systém určený pro nakládání s utajovanými informacemi
- Certifikát ČSN ISO 14001:2015 EMS pro realizaci staveb pozemního a inženýrského stavitelství – Systém environmentálního managementu
- Certifikát ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [18]

Přehled vydaných politik

- Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – politika BOZP
- Management kvality – Politika kvality
- Management společenské odpovědnosti firmy – politika CSR
- Systém environmentálního managementu – environmentální politika [18]



Obrázek 9 - Příklady certifikátů [interní zdroj firmy Metrostav a.s.]

2.1.2 Vlastníci společnosti Metrostav a.s.

Mezi vlastníky společnosti Metrostav patří DDM Group a.s. s hlavním podílem 51,34 %, dále DOAS SK a.s. s podílem 23,18 a DOAS a.s. s podílem 17,04 % a další drobní akcionáři. Mateřský podnik DDM Group a.s. je ve společném vlastnictví firem DOAS SK a DOAS CZ s podílem 50 %. Základní kapitál společnosti je 790 666 800 Kč. [22]

Struktura akcionářů k 31.červenci 2018

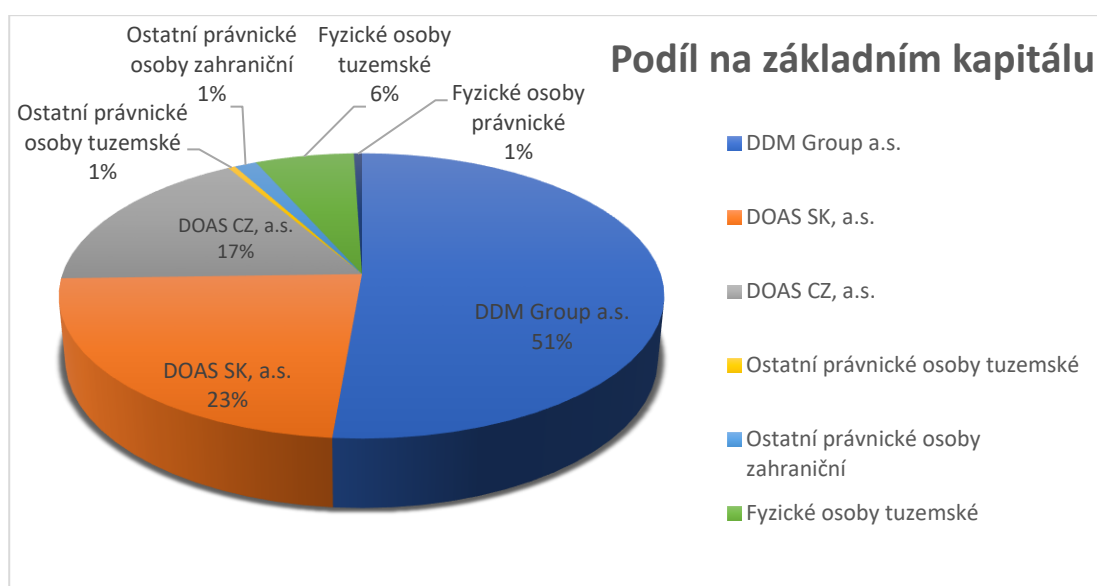
Akcionář	Počet akcií	Podíl na základním kapitálu
DDM Group, a.s.	4 059 580	51,34 %
DOAS SK, a.s.	1 832 407	23,18 %
DOAS CZ, a.s.	1 347 489	17,04 %
Ostatní právnické osoby tuzemské	35 889	0,45 %
Ostatní právnické osoby zahraniční	108 326	1,37 %
Fyzické osoby tuzemské	483 783	6,12 %
Fyzické osoby zahraniční	39 194	0,50 %
Celkem	7 906 668	100 %

Tabulka 1 - Tabulka struktury akcionářů [vlastní]

Akcie

Druh	Forma	Jmenovitá hodnota	ISIN	Počet kusů
kmenové	Na jméno	100,- Kč	CZ0005006502	7 906 668

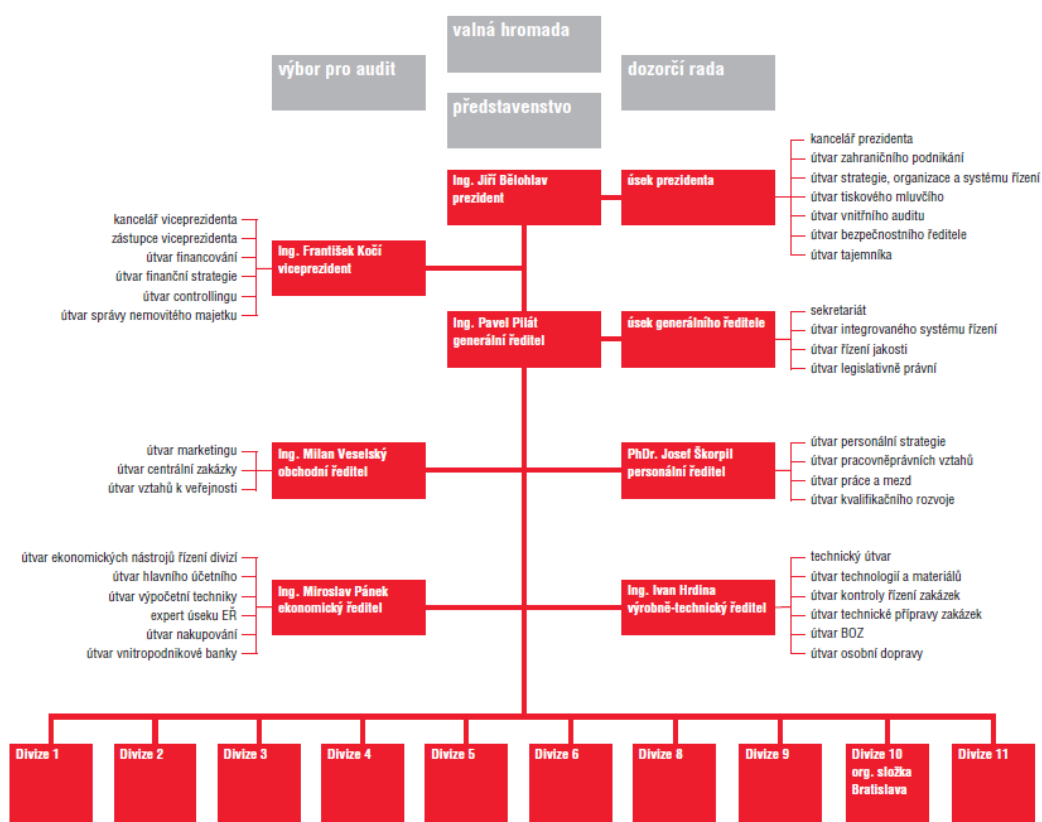
Tabulka 2 - Tabulka druhů akcií [vlastní]



Obrázek 10 - Podílové vlastnictví akcionářů Metrostavu a.s. v grafickém znázornění [vlastní]

2.1.3 Organizační struktura firmy

Organizační schéma Metrostav a.s.



Obrázek 11 - Organizační struktura [interní zdroj firmy Metrostav a.s.]

Dále je Metrostav členem skupiny Metrostav. V rámci svého podnikání se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje a plnění svých strategických cílů pevně svazuje s dodržováním priorit společenské odpovědnosti. Tyto priority vycházejí z oblastí, kde má činnost Skupiny významné environmentální, společenské a ekonomické dopady na okolí.

Toto největší uskupení stavebních společností v České republice vzniklo počátkem roku 2014. V roce 2016 Skupinu tvořilo 40 firem. Kromě stavebních aktivit se jejich prostřednictvím zaměřuje na developerskou činnost či služby pro oblast stavebnictví. Disponuje kvalitním know-how, moderními technologiemi a má kvalifikovaný personál. Proto stabilně vykazuje dobré hospodářské výsledky.

2.1.4 Vývoj společnosti v letech 2015-2017 a její postavení na stavebním trhu

V roce 2017 společnost Metrostav a.s. opět potvrdila své prvenství na stavebním trhu ČR, který po loňském poklesu meziročně vzrostl o 4,9 % na 432 mld. Kč. [22]

Postavení Metrostavu a.s. na trhu v posledních třech letech

Rok	Tržby Metrostav a.s. (mld. Kč.)			Stavební trh ČR	
	Celkem	ČR a SR	Ostatní zahraničí	V mld. Kč	Procentní změna
2015	18,7	16,5	2,2	435	+6,1 %
2016	17,6	14,1	3,5	412	-5,3 %
2017	19,6	15,9	3,7	432	+4,9 %

Tabulka 3 - Tabulka postavení firmy na trhu [vlastní]

V reakci na stagnaci Českého stavebního trhu pokračoval Metrostav a.s. v roce 2017 ve vyhledávání a realizaci takových zahraničních projektů, kde při uplatnění vnitropodnikových technologií dosahoval přiměřené rentability.

Vzhledem k tomu, že nelze v ČR očekávat v nejbližším období nárůst objemově významných zakázek v segmentu dopravní infrastruktury, pokračuje společnost v doplňování portfolia staveb i z ostatních segmentů stavební výroby jako jsou např. energetika, průmyslová a bytová výstavba. [22]

Finanční a provozní ukazatele 2015-2017

Na základě požadavků novely zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky platné od 1. ledna 2016 došlo ke změně vykazování položky Stavební výroba po hlavních segmentech trhu.

Pro zajištění srovnatelnosti této položky s minulým účetním obdobím byla položka za rok 2015 reklasifikována v souladu s Českým účetním standardem pro podnikatele č. 024 „Srovnatelné období za účetní období započaté v roce 2016“. [22]

		2017	2016	2015
Tržby	Tis. Kč	19 563 599	17 559 506	18 736 969
Hospodářský výsledek před zdaněním	Tis. Kč	462 014	550 089	493 018
Aktiva celkem	Tis. Kč	17 377 294	17 723 203	17 915 678
- Dlouhodobý majetek	Tis. Kč	4 504 244	4 403 387	4 490 633
- Oběžná aktiva	Tis. Kč	12 777 361	13 162 847	13 204 318
Vlastní kapitál	Tis. Kč	7 137 818	6 935 996	6 609 277
Základní kapitál	Tis. Kč	790 667	790 667	79 667
Cizí zdroje	Tis. Kč	9 497 477	10 143 502	10 514 746
Průměrný přepočtený stav personálu	Osoba	2 931	2 939	2 934
Zisk na zaměstnance	Tis. Kč	158	187	168
Stavební výroba po hlavních segmentech				
1 – občanské stavby	Tis. Kč	4 316 728	3 465 072	4 872 081
2 – bytová výstavba	Tis. Kč	2 017 077	2 623 239	1 021 307
3 – průmyslová výstavba	Tis. Kč	3 240 466	2 404 482	2 929 115
4 – dopravní stavby (metro)	Tis. Kč	6 745 954	5 059 444	6 223 267
5 – podzemní stavby	Tis. Kč	1 440 482	1 890 559	1 847 628
6 – ostatní stavby	Tis. Kč	1 320 857	1 672 349	1 383 046
Stavební výroba celkem	Tis. Kč	19 171 564	17 115 145	18 286 444

Tabulka 4 – Finanční a provozní ukazatele 2015 – 2017 [vlastní]

Předpokládaný vývoj hospodaření společnosti v roce 2018

Pro rok 2018 jsou plánované tržby a výsledek hospodaření stanoveny na reálně dosažitelnou hodnotu, a to s ohledem na současný i očekávaný vývoj na stavebním trhu. Prioritou společnosti je dodržet stávající provozní efektivnost vyjádřenu ukazateli rentability. [22]

Předpokládaný rozvoj v roce 2018	mil. Kč
Tržby	18 000
Zisk před zdaněním	560

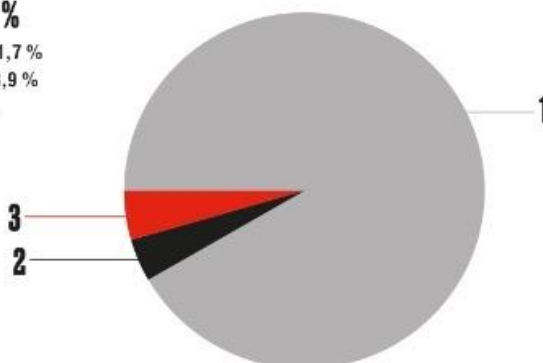
Tabulka 5 – Předpokládaný vývoj firmy [vlastní]

2.1.5 Základní konsolidované ukazatele Skupiny Metrostav 2012-2016

		2016	2015	2014	2013	2012
provozní výnosy	tis. Kč	27 809 900	31 627 141	30 531 704	27 631 473	26 674 821
provozní náklady	tis. Kč	27 373 311	30 704 977	29 769 362	26 378 193	25 238 122
provozní hospodářský výsledek	tis. Kč	436 589	922 163	762 342	1 253 280	1 436 699
hospodářský výsledek před zdaněním	tis. Kč	491 259	852 310	774 670	560 737	740 644
čistý zisk	tis. Kč	329 374	590 288	538 782	358 425	434 772
bilanční suma	tis. Kč	24 616 438	25 945 564	26 514 587	26 370 312	23 314 292
dlouhodobá aktiva	tis. Kč	6 093 809	5 946 633	7 454 341	6 692 153	6 411 918
krátkodobá aktiva	tis. Kč	18 522 629	19 998 931	19 060 246	19 678 159	16 902 374
vlastní kapitál	tis. Kč	9 106 070	8 936 364	8 574 242	8 179 645	8 016 619
dlouhodobé závazky	tis. Kč	2 998 679	2 792 318	3 389 396	2 893 456	3 047 609
krátkodobé závazky	tis. Kč	12 511 689	14 216 882	14 550 949	15 297 211	12 250 064
prům. přepočtený stav zaměstnanců	osob	5 000	5 068	5 011	4 904	4 686

Výnosy dle druhu činnosti v %

- 1 = výnosy ze stavební činnosti 91,7 %
- 2 = výnosy z poskytování služeb 3,9 %
- 3 = výnosy z prodeje zboží 4,4 %



Výnosy dle zemí v %

- Česko 55 %
- Německo + Rakousko 15 %
- Polsko 11 %
- Slovensko 11 %
- Skandinávie 6 %
- *ostatní 2 %



Obrázek 12 - Základní konsolidované ukazatele [interní zdroj firmy]

Metrostav se stal v roce 2017 vítězem kategorie a držitelem Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Ocenění dokládá, že aktivitám v oblasti společenské odpovědnosti věnuje Metrostav dlouhodobě mimořádnou pozornost.

2.1.6 Pole působnosti

Jejich projekty pomáhají na mnoha místech po celé České republice. Jsou zároveň hrdým a spolehlivým dodavatelem investorů na evropském trhu. Staví již v 15



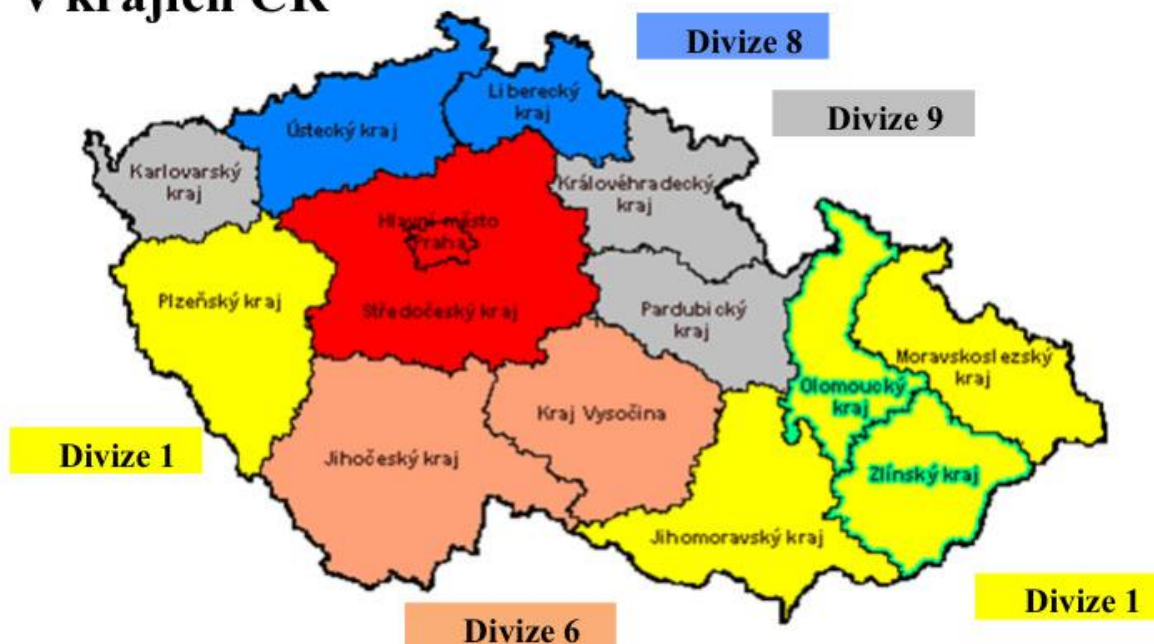
Obrázek 13 - Pole působnosti
[interní zdroj firmy]



Metrostav se skládá z několika divizí, zde je přehled jednotlivých zaměření:

- D1: bytová výstavba, rekonstrukce, občanské stavby
- D3: průmyslové, občanské stavby, bytová výstavba, **ocelové konstrukce**
- D4: **dopravní stavby** (silnice a železnice), doprava, zemní práce
- D5: **podzemní stavby** – ražené a hloubené tunely, dopravní stavby, inženýrské sítě, občanské stavby
- D6: občanské stavby, průmyslové stavby – vodohospodářské, ekologické, **železobetonové konstrukce**
- D8: **výstavba metra**, občanská a průmyslová výstavba
- D9: **rekonstrukce budov**, občanská a bytová výstavba
- D11: hospodaření se strojnými, mechanizačními a dopravními prostředky

Působení výrobních divizí Metrostavu v krajích ČR



Obrázek 14 - Působení výrobních divizí [interní zdroj firmy]

2.1.7 Divize 1

Jelikož pracuji v této firmě a jsme součástí pracovního týmu v divizi 1, ráda bych Vám tuto divizi představila. Divize se nachází v Brně na adrese Vídeňská 150/121, Přízřenice, Brno 19. Divize 1 Metrostav zastupuje v Plzeňském kraji, Severomoravském a Jihomoravském regionu. Oblastním ředitelem je Ing. Zdeněk Mička.



Obrázek 15 - Působení divize 1 [interní zdroj firmy]

Je to divize se širokým výrobním programem zahrnující občanské stavby (např. kancelářské budovy, obchody, školy), výstavbu bytových objektů, dopravní stavby, kanalizace, vodovody, plynovody a přeložky inženýrských sítí, rekonstrukce budov apod.

Nynější projekty, kterými se tato divize zabývá jsou například, rekonstrukce Janáčkova divadla v Brně kde je lídrem sdružení zhotovitel a rekonstrukce koupaliště Riviéra. Dále pracovali na výstavbě nového parkovacího domu v centru Brna na ulici Panenská. V roce 2011 vyhrál stavbu roku Univerzitní kampus Masarykovy univerzity, na kterém se naše divize taktéž podílela. Mezi další významné stavby patří Galerie Šantovka v Olomouci, Moravia Thermal Pasohlávky aj.

Ukázka projektů, na kterých spolupracovala Divize 1

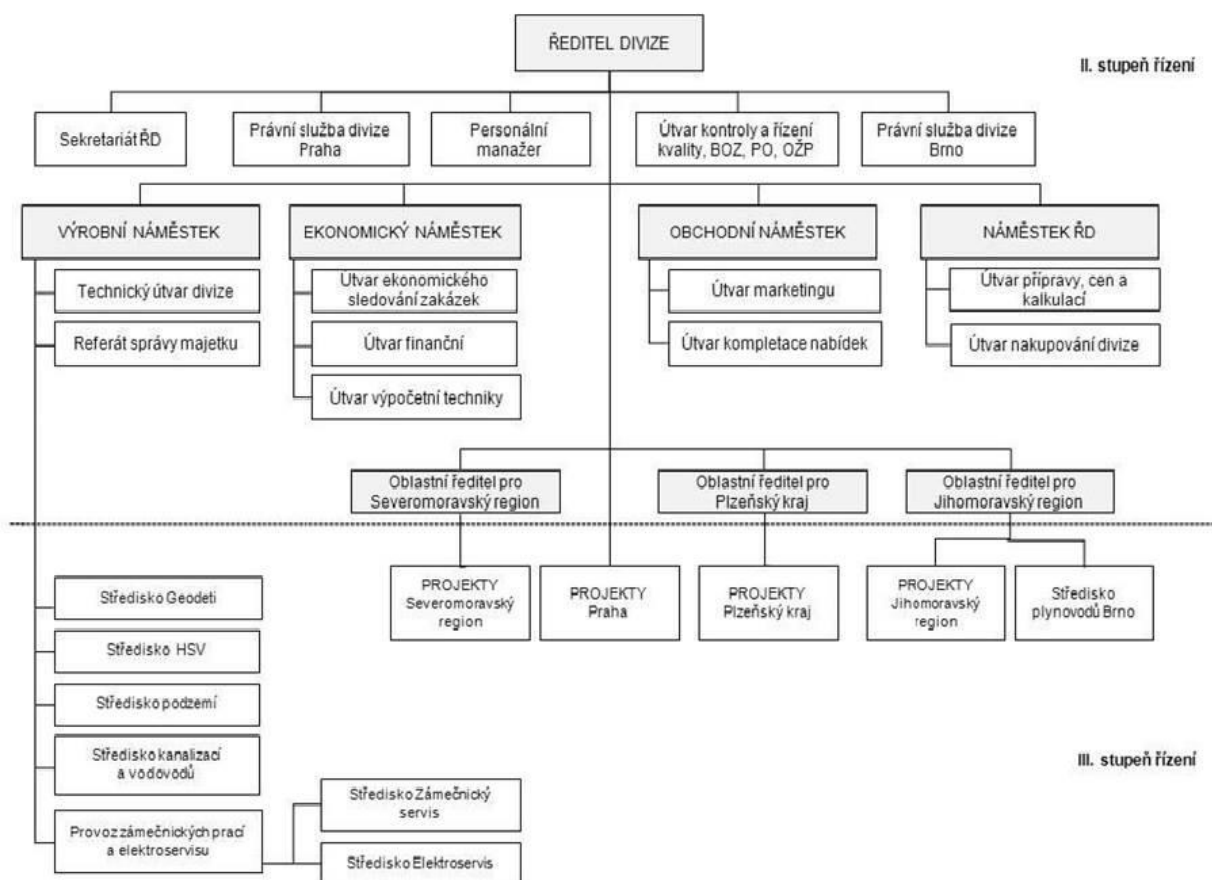


Obrázek 16 - Aqualand Moravia [interní zdroj firmy]



Obrázek 17 - Galerie Šantovka [vlastní zdroj]

Organizační struktura Divize 1



Obrázek 18 - Organizační struktura divize 1 [interní zdroj firmy]

2.2 Popis zpracování nabídek do veřejné obchodní soutěže Metrostavem

Jelikož se analyzovaná společnost zabývá především veřejnými zakázkami, získává je pomocí sledování Věstníku veřejných zakázek (VVZ) či prostřednictvím kontaktů nebo předchozích zkušeností.

Prvním krokem při rozhodnutí, zda analyzovaná firma vstoupí do výběrového řízení je například sledování Věstníku veřejných zakázek (VVZ), což má na starosti určená osoba ve společnosti, která o těchto nabídkách informuje vedoucího útvaru přípravy a nakupování a ředitele společnosti, kteří společně rozhodují o následujícím kroku.

Tímto krokem je rozhodnutí, zda je zakázka pro analyzovanou společnost výhodná a zda se zúčastní výběrového řízení. Toto rozhodnutí závisí na prozkoumání požadavků investora, ekonomické situaci a zejména schopností zpracování nabídky daným podnikem. Pokud dojde ke schválení nabídky, je podán příkaz k jejímu vypracování. Nabídková dokumentace musí být vždy odeslána elektronicky k určenému datu, se všemi náležitostmi v průvodním dopise, který je součástí zakázky. Tyto náležitosti jsou například informace o referenčních stavbách, certifikátů ISO, dokladů o kvalifikačních předpokladech firmy.

2.2.1 Důležitost nabídky

Z vlastních zkušeností vím, že zpracování nabídek v analyzované firmě nezávisí pouze na schopnostech společnosti či potřebnosti výhry veřejné obchodní soutěže, ale i na konkurenčním boji. Analyzovaná společnost často vstupuje do výběrových řízeních, aniž by chtěla tyto výběrová řízení vyhrát. Jedním z důvodů je ukázání se konkurenčním firmám, že společnost „existuje“ a na stavebním trhu působí nebo také za účelem získání informací o daných konkurentech. Avšak toto jednání se mi zdá neekonomické.

2.2.2 Postup při zpracování nabídky

Pokud dojde k rozhodnutí zpracování nabídky, potom vedoucí útvaru přípravy a nakupování určí konkrétního přípraváře či tým, který bude nabídku zpracovávat. Společně si předmět nabídky představí a informují se o detailech zadávací dokumentace. Následně určí zodpovědnost jednotlivých osob.

2.2.3 Doba zpracování a financování nabídky

Pokud bych chtěla zprůměrovat dobu zpracování nabídky, tak by se mi to nepovedlo, jelikož tento faktor má několik aspektů, se kterými je spojen. V první řadě záleží na tom, co jsem zmiňovala již výše, zda má analyzovaná společnost zájem nabídku vyhrát. Pokud je zakázka pro společnost důležitá a chce ji společnost získat, je na ni nasazeno více osob a prioritou je kvalita zpracování nabídky, dodržení veškerých podmínek stanovených investorem a sjednání kvalitních subdodavatelů. Samozřejmě nedílným faktorem je objem zpracovávané zakázky. Některé nabídky dokáže zpracovat jeden schopný přípravář, ale jiné jsou tak objemné, že se zapojí více osob.

Jestliže nastane případ druhý a zakázka má posloužit jen jako marketingový nástroj, tak kvalita není na prvním místě a zakázka se zpracuje tak, aby se stanovila cena a byla připravena na odevzdání. Někdy se stane, že se zakázka ani neodevzdá.

Obdobně je to i s financováním nabídky. Nelze přesně určit náklady na zpracování nabídky, jelikož každá nabídka je zpracovávána různým počtem zaměstnanců, s různým platovým ohodnocením.

2.2.4 Příprava nabídky

V této fázi se vypracovává nabídková cena do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem. Tato cena musí obsahovat náklady, které jsou spojeny s realizací zakázky, obchodními podmínkami zadavatele a individuálními podmínky stavby. Osoba zodpovědná za zpracování nabídky je přípravář, pokud je zakázka rozsáhlá pracuje na ni tým.

Stěžejním bodem je seznámení se s projektovou dokumentací. Součástí této dokumentace je slepý rozpočet, který přípravař musí zkontrolovat pomocí výkazu výměr, který musí korespondovat s projektovou dokumentací. Pokud by tyto dokumenty spolu neseseděly, mohlo by to fatálně ovlivnit konečnou cenu zakázky. Pokud nastane situace, že se objeví nejasnosti, je nutné kontaktovat investora a položit tzv. dotaz, tyto dotazy jsou dále zveřejňovány i pro ostatní účastníky výběrového řízení, aby všichni měli stejné podmínky. Investor je oprávněn průběžně upravovat své záměry, o kterých musí informovat všechny zájemce pomocí internetových stránek, kde byla zakázka zveřejněna či pomocí emailu, proto se nabídky několikrát aktualizují.

2.2.5 Sestavování ceny nabídky

Pro výběr dodavatele je sestavování ceny přípravařem nejdůležitější fáze. Pro sestavení cenové nabídky firma využívá rozpočtářských programů Buildpower nebo KROS. Do těchto programů lze slepý rozpočet importovat a upravovat ceny dle aktuální situace na stavebním trhu. Tímto způsobem se oceňují stavební práce, které si je analyzovaná společnost schopna vykonávat vlastními kapacitami.

Analyzovaná firma není schopna provádět všechny druhy řemesel. Z toho důvodu spolupracuje se subdodavateli. Určený přípravař poptává tyto subdodavatele především na dodávku a montáž. Náklady na materiál tvoří podstatnou část z celkové ceny realizované zakázky, proto výběr subdodavatele hraje velkou roli. Z tohoto důvodu musí přípravař vybrat toho nejvhodnějšího. Tito poptaní subdodavatelé poté pošlou svou nabídku a přípravař ji přetváří do slepého rozpočtu a kompletuje konečnou cenu.

Konečnou nabídkovou cenu vedoucí přípravy překontroluje a následně odešle investorovi společně s ostatními potřebnými dokumenty a splněnými požadavky investora.

Po odeslání nabídky, investor vybere tu nejvýhodnější nabídku dle svých požadavků. S vítězným dodavatelem se vytvoří smlouva o dílo, která bývá přikládána k nabídce.

2.3 Analýza společnosti Metrostav a.s.

V první části strategické analýzy společnosti Metrostav a.s. provedu Porterův model, SLEPTE analýzu, Model 4C a následně SWOT analýzu.

2.3.1 SLEPTE analýza

1. Sociální faktory

V analýze tohoto faktoru je nutno se zabývat následujícími vlivy:

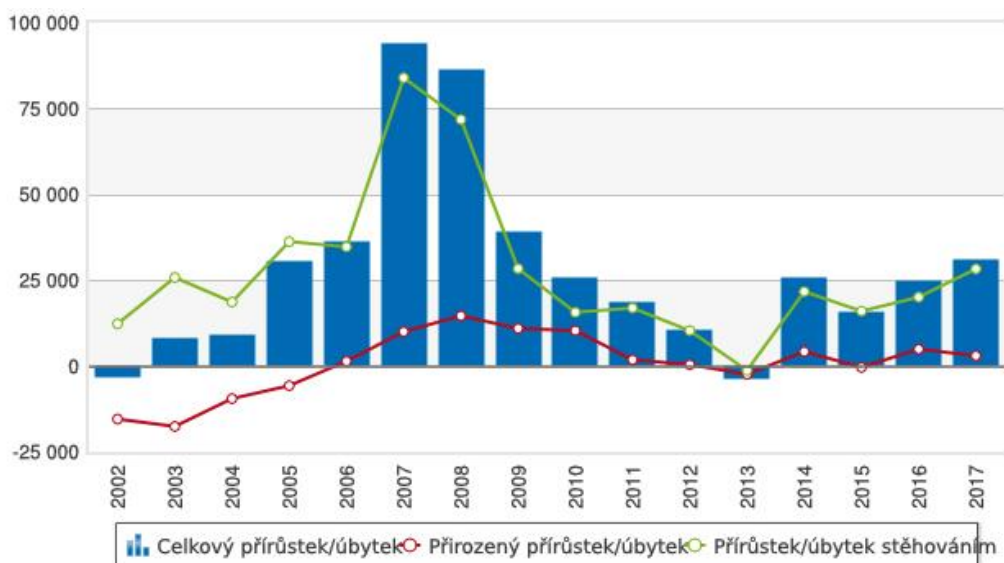
- *Sociálně-kulturní aspekty* – tento nemalý vliv zahrnuje zejména životní úroveň obyvatelstva. Ekonomická úroveň zemí se srovnává na základě běžné parity kupní síly. To je poměr mezi měnami, který vyjadřuje schopnost koupit stejný soubor zboží nebo služeb v obou zemích. Podle současných statistik by se životní ekonomická úroveň v České republice díky hospodářskému růstu měla relevantně zvýšit na 87 procent průměru 19 zemí eurozóny v roce 2019. Tuto informaci uvedlo ministerstvo financí. Zároveň upozornilo, že v roce 2017 se ukazatel ve většině sledovaných zemí zvýšil. Cenová hladina v České republice loni podle ministerstva stoupla na 66 procent průměru eurozóny, což je více než v minulých letech. [25]

Země	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (odhad)	2019 (odhad)
ČR	77	77	78	81	82	82	83	84	85
Slovensko	69	71	72	72	72	72	72	74	75
Polsko	60	62	63	64	64	64	66	67	69
Maďarsko	61	61	63	64	64	63	64	66	67
Slovinsko	77	77	76	77	77	78	80	82	84

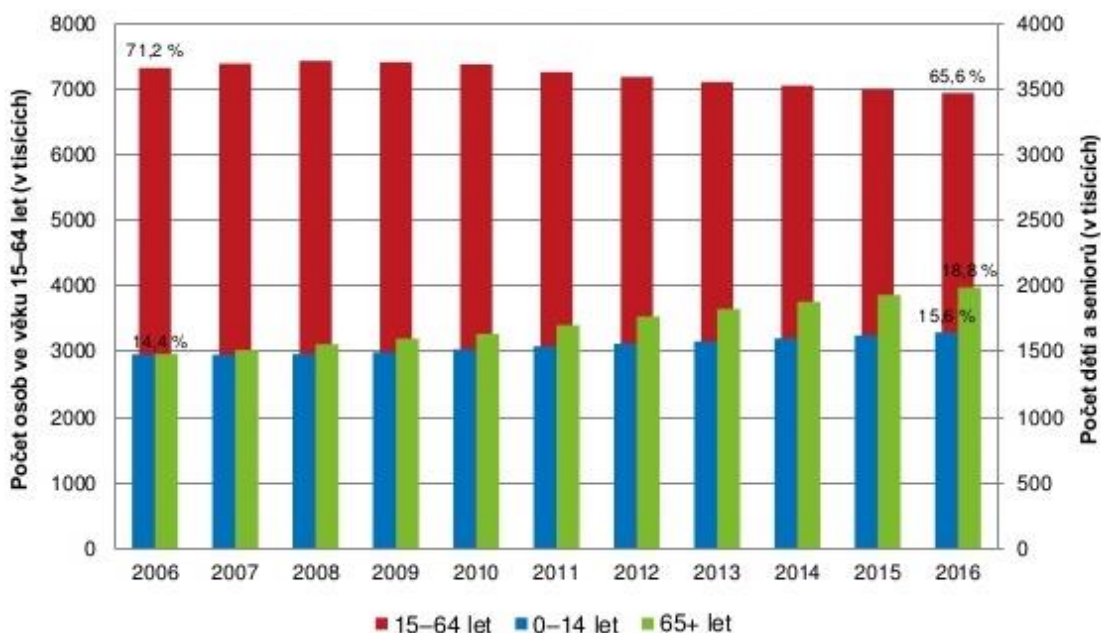
Tabulka 6 - Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly ve vztahu k 19 členským zemím eurozóny (v %) [30]

- *Demografický faktor* – jedním z klíčových faktorů, který ovlivňuje činnost nejen zkoumané společnosti, je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Důvody této příčiny jsou dva.

Již dlouhou dobu se hovoří o stárnutí populace v České republice, což můžeme vidět na grafu níže, ale i v jiných okolních státech. Současně celkový počet obyvatel neklesá z důvodu imigrace cizinců na naše území. Tento pokles se zákonitě odráží od počtu narozených dětí, počtu žáků na základních i středních školách a následně poklesu počtu studentů ve stavební oboru, což vede k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců v oboru.

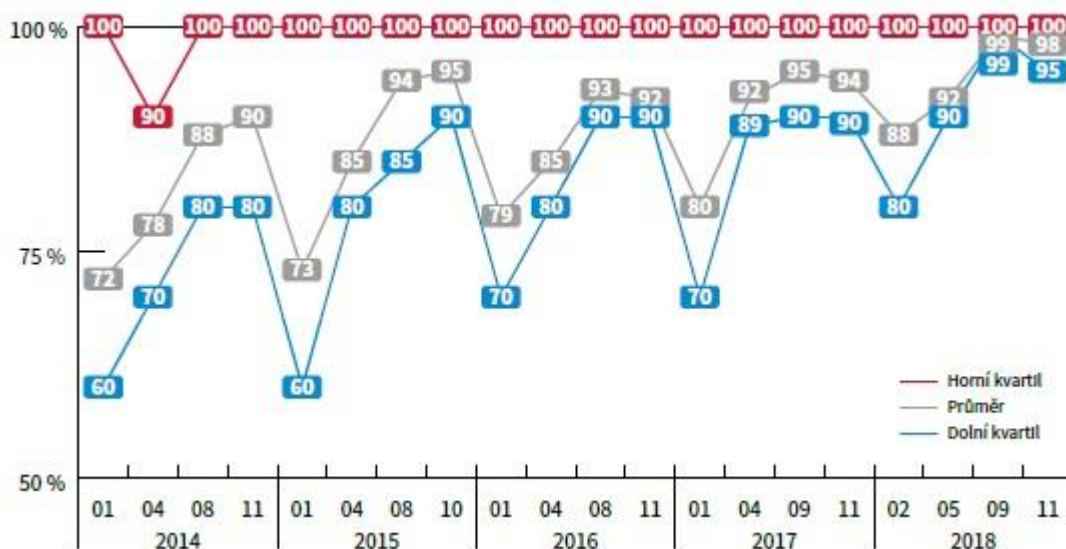


Graf 1: Příkladový přírůstek/úbytek počtu obyvatel [30]



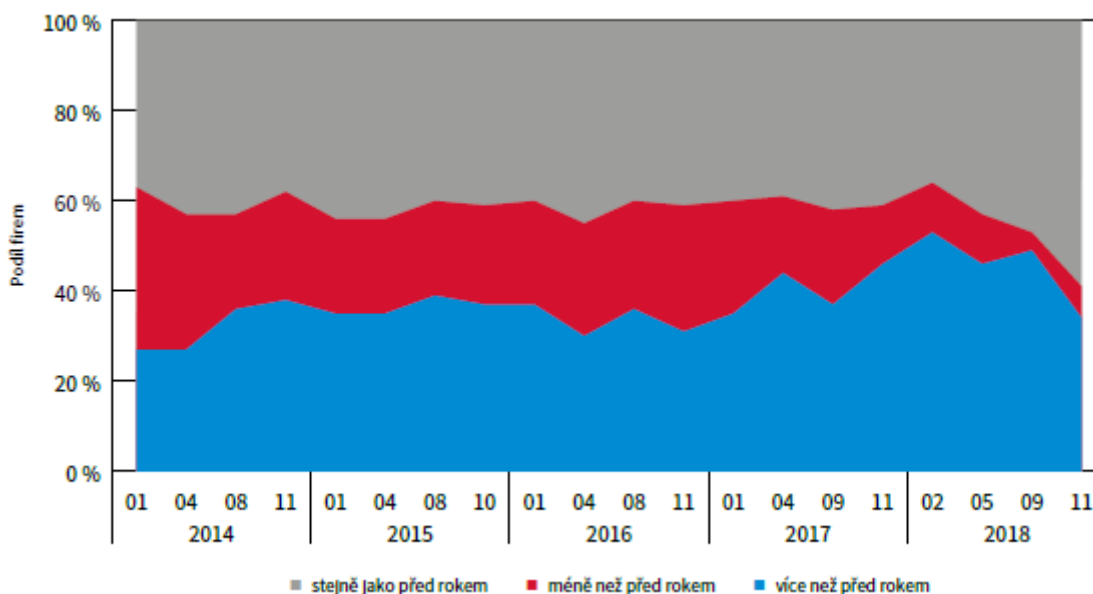
Graf 2: Stárnutí obyvatelstva podle ČSÚ [30]

Stavební společnosti jsou stále velmi vytížené, využití kapacit se pohybuje na 98 %. Zasloužené zakázky společností umožňují výhled na 9 měsíců. Nedostatek pracovníků způsobuje zpoždění 13 % staveb. [28]



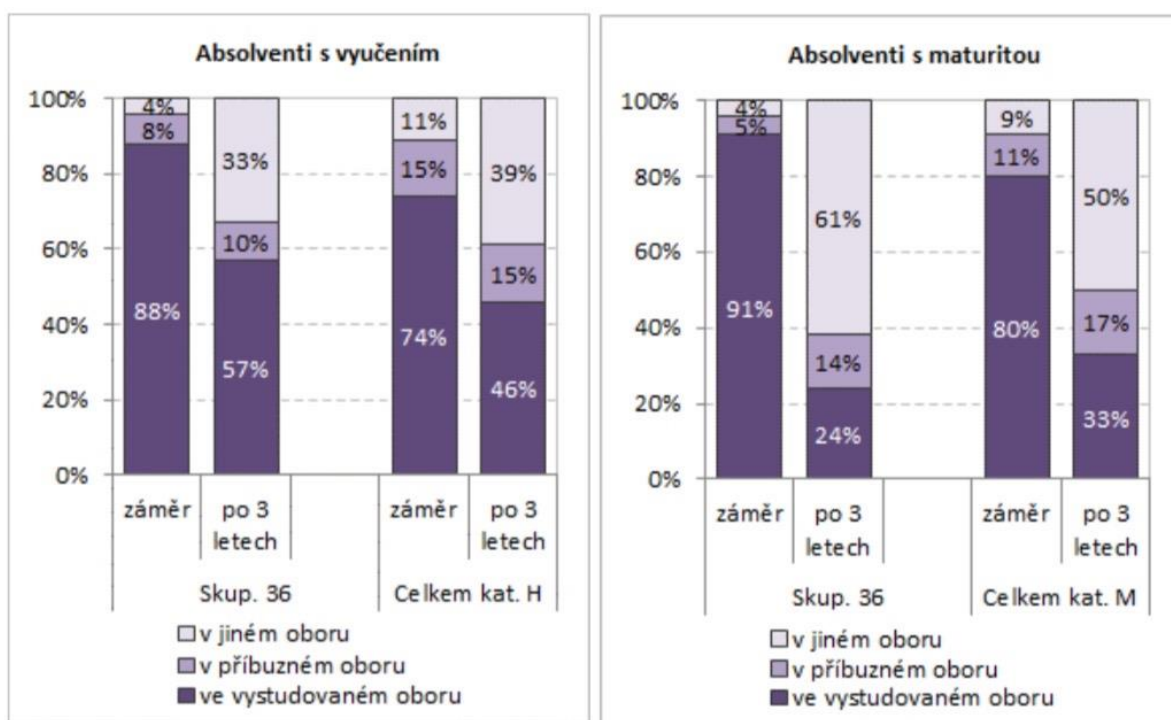
Graf 3: Vývoj využitosti kapacit stavebních společností (v %) [28]

Kvůli nedostatku pracovníků se stavebním společností nedaří splnit včas 13 % zakázek. V pozemním stavebnictví se jedná o 15 %, inženýrské stavitelství nestihne dokončit včas 8 % staveb. V případě, že by stavební společnosti měly dostatek pracovních sil, mohly by realizovat o 27 % staveb více. [28,25]

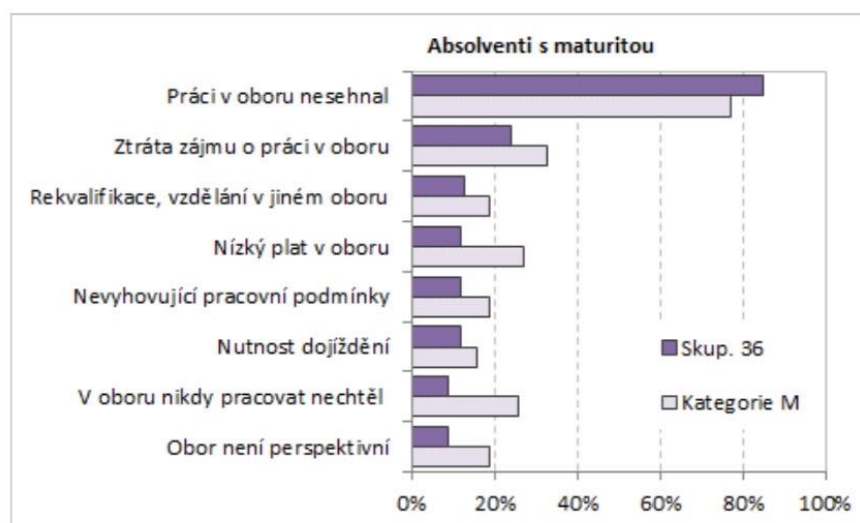


Graf 4: Nasmlouvané zakázky (srovnání s minulými lety) [28]

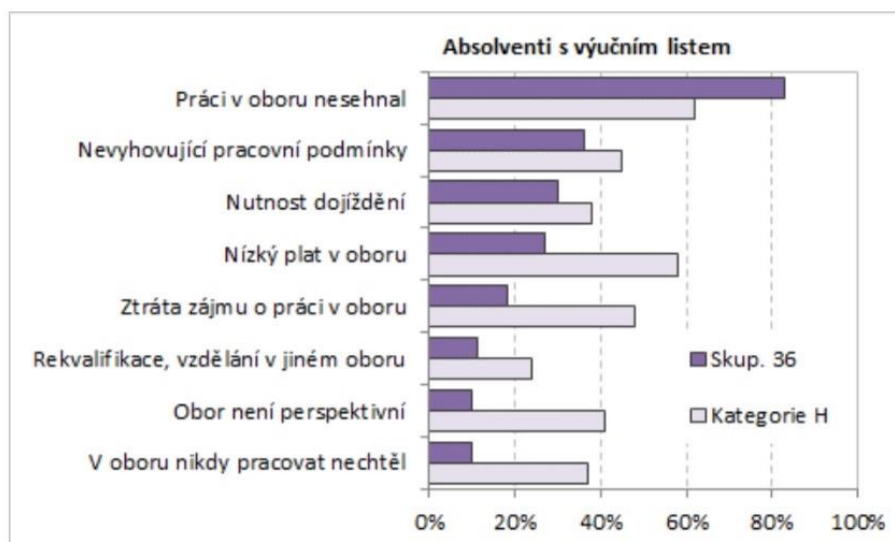
Druhým důvod je nízká atraktivita stavebního oboru. Ta je zapříčiněna v poslední době společností silícím názorem, že je pro studenty nejvýhodnější všeobecné vzdělání na rozdíl od odborného a manuálního vzdělání. Další příčinou je i to, že se vystudovanému oboru se věnuje pouze 30-40 % absolventů. [31]



Graf 5: Porovnání uplatnění v oboru – záměr na konci studia a uplatnění 3 roky po ukončení studia (v % odpovědí) [31]



Graf 6: Důvody pro práci v jiném oboru – absolventi s maturitou [31]



Graf 7: Důvody pro práci v jiném oboru – absolventi s výučním listem [31]

2. Legislativní faktory

Tyto faktory ovlivňují společnost pozitivně i negativně. Dané vlivy si následně rozebereme. Firma musí striktně dodržovat několik zákonně daných norem vydaných, jak v České republice, Evropské unii, ale i v jiných zemích, ve kterých společnost podniká. Metrostav a.s. se řídí těmito zákony:

- Zákon č.183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním řádu
 - Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
 - Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek
 - Daňové zákony
 - Normy ISO
 - Deregulační opatření
 - Legislativní omezení – norma bezpečnosti práce, právní úprava pracovních podmínek
 - Ekologická opatření
- Firma vlastní několik certifikací:
- Certifikát ČSN OHSAS 18001:2008 - Management bezpečnosti práce
 - Osvědčení “Bezpečný podnik“
 - Certifikát ISO 9001:2008 pro generální dodávku staveb – Management kvality

- Certifikát informačního systému – Informační systém určený pro nakládání s utajovanými informacemi
- Prohlášení podnikatele §15a odst. 7 zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně informací – Bezpečnostní způsobilost
- Systém environmentálního managementu – Certifikát EMAS [26]

Časté změny a obnova těchto zákonů a vyhlášek jsou pro společnost problém, který je námi neovlivnitelný, neodstranitelný a musí jej respektovat.

Jako další negativní faktor, který firma není schopna ovlivnit, zohledňuji i to, že procesy v České republice v územním, správním a stavebním řízení jsou velmi obtížné a zdoluhavé. Problémem je velmi dlouhá doba trvání vyřízení těchto skupin. Počátek problému může nastat hned v předprojektovém řízení, které spočívá v inženýrsko-geologickém průzkumu. Často dochází ke sporům s přímými účastníky řízení, kteří záměrně prodlužují dobu řízení, což může mít za následek, že firma nemusí splnit podmínky dané ve smlouvě a dostat se k prodlení. Toto se týká i staveb, které jsou realizované i ve veřejném sektoru.

Třetím faktorem je proces výběrového řízení, které je v České republice často protahován odvoláním neúspěšného uchazeče. Výsledky daného řízení se oddalují a dochází k nejistotě, což vede k nárůstu nákladů a prodražení nabídkového řízení s nejasným výsledkem. Jelikož tento vliv umožňuje zákon, firma jej nemůže ovlivnit ani odstranit. S tímto faktorem souvisí i konkurence společností, které se výběrového řízení účastní. Tyto firmy nás mohou ohrozit, avšak tento vliv můžeme ovlivnit předložením lepší nabídky.

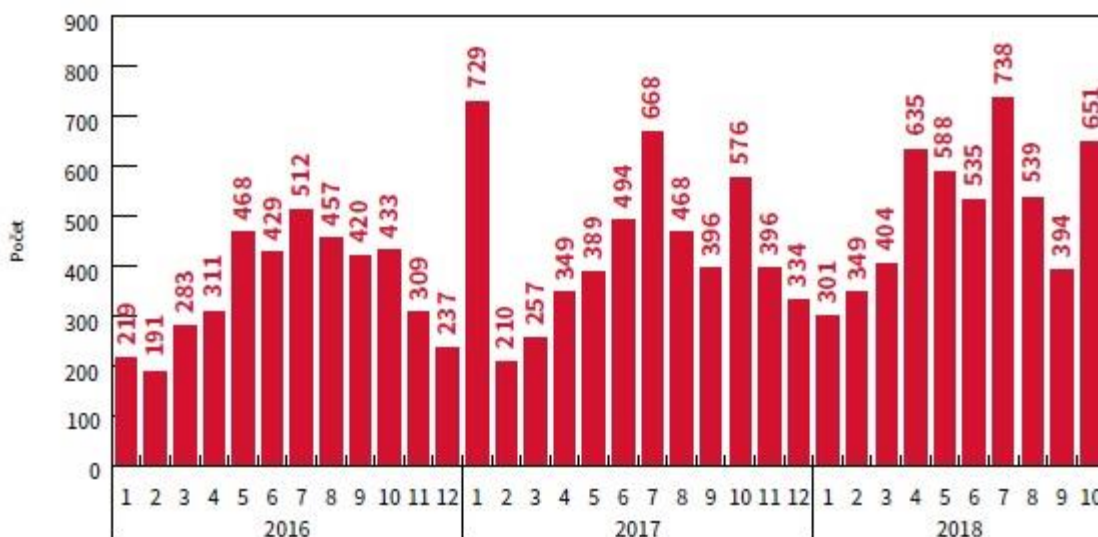
Dalším vlivem je působení zahraniční legislativy, jelikož se tato legislativa liší od té v naší republice. Z důvodu, aby firma obstála na daném trhu je povinností respektovat a dodržovat legislativní předpisy dané země. Pokud společnost chce realizovat v zahraničí, musí vyhledat zahraniční experty z daňových a poradenských společností za účelem mapování daného legislativního prostředí, což obnáší vysoké finanční náklady atd. Tyto aspekty se od Českých liší například v sazbě DPH, sazbě daní z příjmu atd. Tento fakt je neodstranitelný a neovlivnitelný.

3. Ekonomické faktory

Po nedávné ekonomické krizi se stavebnictví neustále rozvíjí. Českému stavebnictví se v roce 2018 dařilo v porovnání s předchozími lety velmi dobře. Po delší době dochází k souběhu významnějších investic u veřejných i soukromých zadavatelů. Pokud tedy nedojde k paralyzování veřejných zadavatelů vlivem voleb. Můžeme tedy očekávat, že stavebních projektů bude přibývat. [28]

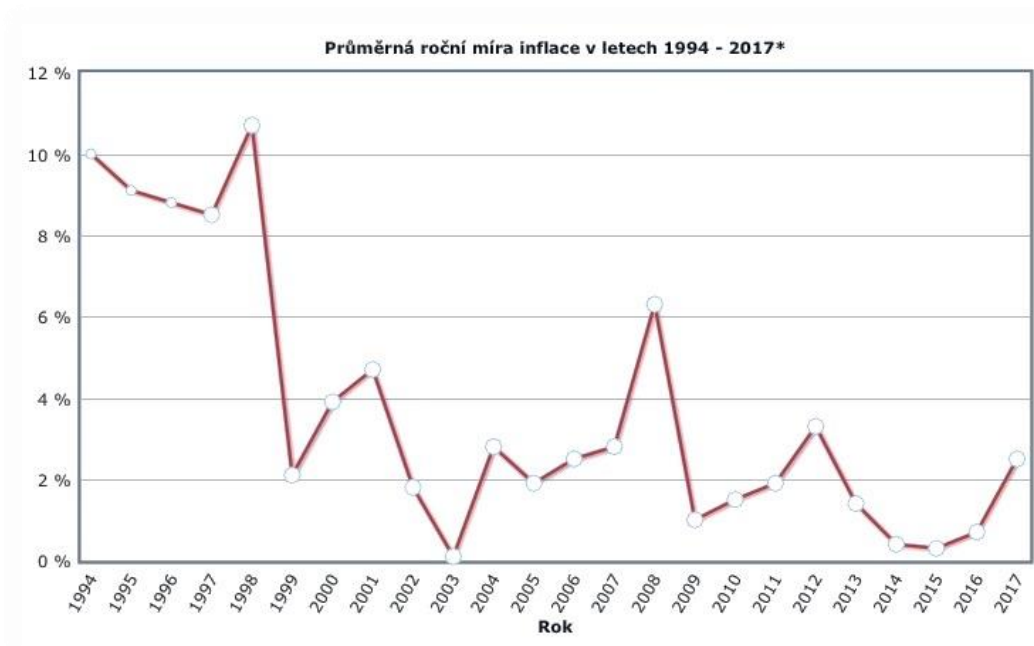
Příznivé proinvestiční klima podporuje rostoucími kapitálovými výdaji státu. Letošní kapitálové výdaje dosáhly k 31.10.2018 79,5 miliardy Kč, což představuje výrazný meziroční růst o 28 miliard, tj. 54,2 %. Pro rok 2019 jsou tyto výdaje rozpočtovány ve výši 122,2 mld. Kč a ve srovnání s rokem 2018 dochází k nárůstu o 32,1 mld. Kč. Zahrnuje jak nárůst peněz z EU, tak zejména prostředků ze státního rozpočtu ČR. [28]

Velký faktor je i fakt, že přetrvává tlak na ceny materiálů, nárůst nákladů na energie a vstupní suroviny. Tyto faktory ovlivňují to, že růst obrátu Metrostavu je větší než růst jeho provozního zisku. Tento faktor není ovlivnitelný. [28]



Graf 8: Růst veřejných zakázek v posledních třech letech [28]

Inflace – má bez pochyb také vliv na podnik. Míra inflace nevykazuje alarmující hodnoty, i přesto, že podle nejnovějšího odhadu ČSÚ v letošním roce mírně klesla viz. Graf. Stále se ovšem pohybuje v pásmu, které stanovila Česká národní banka. Od roku 2010 je průměrná inflace 2 %, což z dlouhodobého hlediska znamená nižší tempo hospodářského růstu, což není pro stavební firmu příliš optimální, ale není to kritické. [27]



Graf 9: Průměrná míra inflace [27]

Daňové faktory – sazba daně z příjmů právnických osob je v ČR 19 % a základní zdaňovací období je kalendářní rok, ale může se měnit. Od roku 2010 je tato daň neměnná. Od roku 2016 platí podle zákona Daně z převodu nemovitostí, že daň platí vždy kupující nemovitosti. Tato daň činí 4 % hodnoty nemovitosti. Což je pozitivní krok.

Směnný kurz – jelikož hodnocená společnost působí na zahraničním trhu je pro ni důležitý směnný kurz a vývoj několika měn. Podstatný je kurz eura, který po zásahu ČNB, je z hlediska exportu velmi pozitivní. Proto se firma snaží veškeré kontrakty sjednávat v euru.

4. Politické faktory

Tento faktor je z pohledu fungování analyzované společnosti velmi podstatný, jelikož vývoj současné mezinárodní politické situace velmi ovlivňuje.

Aktuální politická situace – vzhledem k posledním parlamentním volbám se politická situace mírně mění, avšak se nepředpokládá, že by se výrazně zhoršila a měla dopad na sektory ovlivňující chod analyzované firmy. Stabilita Evropské unie, stejně jako politika v ČR stabilizovaná. Pokud by například došlo k obnovení kontrol na hranicích se sousedními státy, nemělo by to vliv na podnikatelský záměr této společnosti, vzhledem k tomu, že většina subdodavatelů pochází z ČR. [28]

Dalším faktorem je i to, že vláda podporuje nové metody realizace projektů stavebnictví. Především na nejvýznamnějších projektech je pomocí metody BIM dosahováno vyšší efektivity pro přípravu dokumentace stavby. To je předpoklad pro to, aby vláda byla schopna za stejné peníze postavit a udržovat více staveb než doposud. [28]

V roce 2018 byla prosazena novela zákona č. 416, o urychlení výstavby dopravní, vodní a energetické infrastruktury, která řeší problém tzv. předběžné dražby a má urychlit výstavbu důležitých staveb o několik let. Vláda také připravila program Výstavba, který má podpořit výstavbu nájemních bytů.

Jako další podstatný faktor je podpora strukturálních fondů z EU v případě veřejné infrastruktury, ale i komerčních stavebních projektů. [28]

5. Technologické faktory

Technologická evoluce společnost podstatně ovlivňuje, jelikož ve stavebním oboru neustále dochází k inovacím. Aby společnost odolávala konkurenceschopnosti, musí na tyto změny rychle reagovat. Česká republika je sice malou zemí, avšak podle ekonomické úrovně se řadí mezi země, kde základním aspektem pro konkurenceschopnost je vývoj podniků, zavádění nových technologií a produktů, změny v organizaci práce nebo nové způsoby prodeje služeb a výrobků.

Metrostav si za dobu své téměř 50-ti leté existence osvojil technologie a postupy, díky nimž nyní zastává roli univerzálního dodavatele. Historickou specializací společnosti, k níž se ráda hlásí a neustále se v ní zdokonaluje, zůstává podzemní stavitelství. Dnes již ovládá a nabízí s vlastními kapacitami řadu dalších technologií.

Metrostav pro své stavby pravidelně navrhuje inovace v oblasti technického řešení, technologie výstavby a aplikace nových materiálů, což považují za pozitivní faktor.

Dále podporuje aplikovaný výzkum v rámci státem podporovaných výzkumných projektů ve spolupráci s technickými univerzitami a renomovanými výzkumnými pracovišti.

Výzkumy a technologie:

- *Aplikace ultra-vysokohodnotného betonu (Ultra High Performace Concrete – UHPC)* – v Metrostavu je vyvíjen od roku 2010 v rámci výzkumných projektů podporovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu a Technologickou agenturou ČR společně s TBG Metrostav s.r.o. [26]
- *Vláknobeton* – v –metrostavu je již zkoumán delší dobu. Výzkum je předmětem projektu CESTI podporovaného Technologickou agenturou ČR [26]
- *Masivní a vodonepropustné betonové konstrukce* – v rámci výzkumného projektu TIP podporovaného MPO, byl vyvinut ve spolupráci s TBG Metrostav, s.r.o. beton s nízkým vývinem hydratačního tepla, který lze používat pro tyto konstrukce. [26]

Dalším faktorem je to, že Evropská unie má velmi vysoké požadavky na nové technologie, které musí společnost dodržovat. Ostatní zahraniční trhy tak velký důraz na nové technologie nekladou.

6. Ekologické faktory

V dnešní době je na ekologii celosvětově kladen obrovský důraz. Faktory z hlediska ekologie mají na firmu vliv, jelikož obor stavebnictví je s ekologií blízce spjat. Společnost je nucena dodržovat různé normy a opatření v oblasti ochrany životního prostředí a ekologie. Mezi nejdůležitější faktory patří:

Nakládání s odpady – firma musí dodržovat ustanovení zákona o odpadech. Je nejvýznamnějším environmentálním aspektem systému ochrany životního prostředí v Metrostavu. Současně jde o finančně nejnákladnější činnost v systému aktivní a pasivní ochrany životního prostředí v souladu s požadavky právních předpisů v ČR. Snahou je minimalizovat množství vzniklých odpadů a v případě jejich vzniku plnit požadavek na jejich zejména materiálové a energetické využití. Společnost usiluje o takové nakládání s vytěženými zeminami a hlušinami, aby se nestávaly odpadem a mohly být použity pro zemědělský půdní fond a k terénním úpravám a rekultivacím.

Klimatické vlivy – společnost dle klimatických podmínek naší země musí zvážit užití správné technologie výstavby a správně naplánovat realizaci zakázky tak, aby přesně dodržela smluvní podmínky.

Tyto aspekty jsou v každé zemi, kde společnost působí, odlišné a jsou podrobeny tamními orgány kontroly.

Závěr SLPETE analýzy

Vypracováním SLEPTE analýzy, vyšly najevo skutečnosti o analyzované společnosti. Každý faktor této analýzy je významný a ovlivňuje firmu z různých hledisek. Rozebereme si konkrétní, neovlivnitelné faktory SLEPTE analýzy:

- Sociální faktory jsou společností neodstranitelné a neovlivnitelné, jelikož se jedná o populaci a ekonomickou úroveň země, což jedna firma nemůže ovlivnit a musí se podle dané situace orientovat: Mezi neovlivnitelné faktory patří:
 - Nedostatek kvalifikovaných pracovníků – stárnutí populace
 - Nízká atraktivita stavebního oboru

- *Legislativní faktory* jsou neodstranitelné, jelikož se společnost musí řídit legislativou země, ve které působí. Pokud firma působí v zahraničí, musí si najmout zahraniční experty, což je finančně náročné. Aspekty, které jsou neodstranitelné a neovlivnitelné:
 - Časté změny, obnovy zákonů a vyhlášek
 - Zdlouhavé výběrové řízení
 - Problémy v procesu výběrového řízení, nesplnění smluvních podmínek

- *Ekonomické faktory* jsou též neovlivnitelné a neodstranitelné. Patří mezi ně:
 - Tlak na ceny materiálů, nárůst nákladů na energie a vstupní suroviny,
 - Paralyzování veřejných zadavatelů – pokles veřejných zakázek,

- Politické faktory mají klíčový význam pro společnost. Za neovlivnitelné a neodstranitelné považují:
 - Korupční jednání, zneužívání veřejných prostředků
 - Manipulace s dotacemi a veřejnými zakázkami

- Technologické faktory jsou pro společnost také významné, avšak jsou ovlivnitelné:
 - Velká rychlost realizace nových technologií, postupů, metod a technik
 - Nesplnění vysokých požadavků Evropské unie

- Ekologické faktory, společnost musí dodržovat zákon o ochraně životního prostředí, jelikož výstavba a stavebnictví je s ekologií blízce spjat. Musíme vzít v úvahu některé faktory:
 - Recyklace a zpracování odpadů
 - Klimatické podmínky v daných zemích
 - Dodržování všech norem, předpisů a zákonů
 - Používání úsporných a ekologických materiálů
 - Dodržování podmínek v dané zemi působení

2.3.2 Porterův model

Každý podnik, který se chce na stavebním trhu prosadit, musí poznat své okolí a všechna ohrožení, které na něj působí. Pojdme se tedy detailněji podívat na pět konkurenčních sil, které dle Porterovy teorie na podniky ve stavebním odvětví působí.

1. Hrozba silné rivality – konkurence v oboru působnosti

Analyzovaná společnost je deklarována jako jedna z největších stavebních firem v oboru v České republice. I na zahraničním trhu si udržuje stabilní pozici a dobré jméno.

Největšími konkurenty v oblasti velkých stavebních projektů patří firmy Skanska a.s., Strabag a.s., OHL a Eurovia CS a.s. Konkurence v odvětví stavebnictví je velká. Obrovské množství stavebních firem, tedy našich konkurentů, chce s velkým zájmem na tomto trhu setrvat. Mezi produkty těchto firem existují jen malé rozdíly.

Nejsilnější nástroj, který je využíván při konkurenčním boji je hlavně snižování cen, čím se hrozba silné rivality zvyšuje.

V současné době se opět dostáváme do fáze, kde nabídka převažuje nad poptávkou, a proto velmi často dochází ke kooperaci konkurenčních firem. Někdy se stává, že konkurenti nabízejí své ceny na úrovni nulové marže s cílem získání většího obrátu a zachování zaměstnanosti. Na firmy je vyvíjen velký tlak, z důvodu vysokých fixních nákladů jsou pak nuceny, aby naplňovaly své kapacity i přes snížení cen, s cílem udržení se na trhu.

V mnoha případech dochází ke slučování konkurentů v tzv. sdružení bez právní subjektivity a soutěží tak společně o danou zakázku. Potencionální zisk je následně rozdělen dle předem daného poměru.

Pokud se budeme bavit o konkurenci zahraniční, tak zjistíme, že zde hrozí mnohem větší riziko. Největšími konkurenty jsou americké a francouzské společnosti, ale i východní konkurenti jsou velmi ohrožující, patří mezi ně - Turecko, Čína, ale i Rusko. V případě takto velké konkurence rozhoduje tradice společnosti a dobré jméno mezi zahraničními klienty.

Zda-li Metrostav chce s těmito společnostmi soupeřit může zúročit své konkurenční schopnosti, mezi které patří:

- Dobré jméno firmy a jejich zaměstnanců v 15 zemích Evropy
- Dobrá znalost trhu jak tuzemského, tak i zahraničního
- Dlouholetá tradice sahající až do roku 1971
- Velké rozpětí v působení oborů – dopravní, občanské, průmyslové a ekologické stavby
- Analyzovaná společnost nemá problém získat velké zakázky, kde jsou nutností bankovní garance

2. Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Jelikož společnost pracuje na nepřeberném množství a druhů zakázek, vybírá dodavatele na základě dílčích výběrových řízení dle konkrétního typu zakázky. Z tohoto důvodu spolupracuje s velkým množstvím subdodavatelů, které jsou lokálně spojeny s danou zakázkou.

Pokud se jedná o výstavbu občanských bytových nebo běžných průmyslových staveb je vyjednávací síla nízká.

Vysoká vyjednávací síla dodavatelů je v případě specializovaných výrobků či druhů výstavby. Jedná se o dodavatele nabízející úzce specializovanou výrobu (turbíny, čisté prostory, chemická zařízení atd.). Těchto dodavatelů je na trhu málo a z toho důvodu mají dobrou vyjednávací pozici a mohou si určovat podmínky či cenu.

- Hrozba zde roste se zkracujícími se termíny dodání
- Omezení v časném uzavírání a sjednocení kupní síly

3. Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Mezi investory spolupracující s naší firmou patří převážně odběratelé z veřejného sektoru, jako jsou ministerstva, školy, státem zřizované organizace, ale i investoři ze sektoru soukromého. Naši odběratelé jsou většinou firmy nadnárodního charakteru působící v mnoha odvětví průmyslu, obchodu aj. Menší část tvoří občanská bytová výstavba, komunikace atd.

- Velká možnost výběru – velká síla
- Velké a náročné projekty, specializace – síla klesá
- Střední hrozba – nutné finanční zdraví společnosti

Ve stavebním oboru je vyjednávací síla odběratelů velmi vysoká, může se zvyšovat i díky následujícím vlivům:

- V tomto oboru se uplatňuje systém výběrového řízení, kde je nejčastěji kladen důraz na nejnižší cenu, i když se vzhledem ke změně v zákonu o veřejných zakázkách zohledňují i podmínky, jako jsou například doba trvání, pracovní zkušenosti stavbyvedoucích aj. nadále je hlavním kritériem cena.
- Odběratelé vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk dodavatelů, kteří mají omezené možnosti k ovlivňování podmínek kontraktu.
- Problematika zákazníků je i na zahraničním trhu velice podobná, jak na trhu České republiky

4. Substituty

Hrozba substituty může analyzovanou firmu ohrozit vzhledem k používaným materiálům a technologiím. Segmenty mohou soupeřit mezi sebou – levnější řešení.

- Odliv peněz do jiného odvětví
- Nejvyšší hrozbou je pokus o spolufinancování

5. Hrozba pohyblivosti – vstoupení nových firem na trh

Vstoupení nových firem do stavebnictví, není jednoduchý, jelikož je tato činnost zohledňována především zkušenostmi, historií, odbornou způsobilostí a finanční stabilitou není logicky jednoduché pro nováčka na trhu konkurovat megalomanům, jako je například Metrostav.

- Nízkou hrozbou se pro nás stává nově vstupující například Polsko
- Střední hrozbou může být bráno rozšíření portfolia stávající konkurence, a tak atraktivních segmentů.

Samozřejmě zde zohledňujeme jednotlivé faktory, které vstupují do odvětví:

- Jelikož společnost Metrostav má z hlediska ziskovosti, tržeb, historie a bonity rozsáhlé zkušenosti, má sjednány výhodnější podmínky na bankovním trhu. Právě toto může být pro nováčky na trhu překážkou.
- Soukromý sektor - Metrostav a.s. je inženýringovaného charakteru, tudíž využívá služeb subdodavatelů a má s nimi vybudované vztahy. Celosvětově platí, že jakákoliv společnost přednostně poptává firmy, pro něž již v minulosti realizovala nějaké zakázky. Loajalita zákazníků ovlivňuje vstup nových firem na trh.
- Veřejný sektor – v České republice se řídíme zákonem o veřejných zakázkách, kde je zohledňováno několik kritérií, ale i nadále dle mého názoru přebývá cena dané zakázky. Jelikož jsou zakázky rozhodnuty dle výběrových řízení a splněných požadavků investora, pravděpodobnost úspěchu je vyšší než v soukromém sektoru. Z tohoto důvodu si nemyslím, že by tohle pro nové firmy mohlo být bariérou
- Finanční zdraví Metrostavu je obrovskou výhodou, jelikož vstup nováčka do milionového projektu nelze realizovat bez bankovních zajištění, které můžeme získat jen podle dlouhodobé stability, v minulosti pozitivního vývoje společnosti a také historie.

Závěr Porterova modelu

Dle Porterovy analýzy jsem došla k následujícím skutečnostem. Jelikož náš stavební trh není velký je zde vysoká hrozba zvyšující se silné rivality. Vyskytuje se zde velké množství velkých firem se zájmem udržet se na tomto trhu.

Ačkoliv se zákon o veřejných zakázkách změnil a je více podmínek při hodnocení ve výběrových řízení, neustále má hlavní slovo cena dané zakázky a proto je snižování ceny hlavní nástroj konkurenčního boje. Na zahraničních trzích je konkurence ještě silnější.

Tyto faktory naše firma, jako zástupce jedničky na trhu, může částečně ovlivnit zúročením konkurenčních výhod společnosti, jako jsou, dobré jméno společnosti, dlouholetá tradice, vlastní certifikace a znalost zahraničních (hlavně evropských) trhů.

Vyjednávací sílu dodavatelů můžeme hodnotit ze dvou pohledů. Pokud se jedná o dodavatele typických stavebních činnosti, kterých je nepřeberné množství, hrozba stanovení podmínek není vysoká díky konkurenci v daném odvětví.

Z pohledu analyzované společnosti mají dodavatelé zvyšující se vyjednávací schopnost pramenící z podstaty stavby, která má určité kritéria a složité materiály či podmínky. V tomto případě se jedná o firmy se specializovaným zaměřením (čistě prostor, turbíny aj.) a právě těchto firem je na trhu málo, tudíž jejich vyjednávací schopnost je silná a firma si může dovolit stanovit podmínky a cenu. Hrozba zde nadále roste se zkracujícími se termíny dodání a omezení v časném uzavírání a sjednocení kupní síly.

Tyto vlivy jsou neodstranitelné, avšak analyzovaná firma je může ovlivnit budováním dobrých vztahů s dodavateli.

Investoři tedy zákazníci, kteří se ve stavebním oboru vyskytují, mají silnou vyjednávací schopnost. Díky uplatňování systému výběrových řízení, kde je ze strany investora kladen hlavní důraz na jejich předem určené podmínky, staví konkurenty proti sobě, což má za následek většinou snížení zisku dodavatelů. Společnosti obecně mají omezené možnosti ovlivňovat podmínky kontraktu.

Tyto faktory jsou velmi zásadní, avšak jsou napadnutelné, a to například předložením kvalitně zpracované nabídky, která bude splňovat všechny požadavky zadavatele.

Metrostav není v pravém slova smyslu ohrožen existencí substitutů. Tuto hrozbu lze nalézt v používaných materiálech a technologiích, ale ne v samotném produktu. Jinak jako další ohrožení můžeme brát odliv peněz do jiného odvětví a nejvyšší hrozbou je pokus o spolufinancování

Společnosti, které na tento trh chtějí teprve proniknout, to budou mít složitější z důvodu nedostatku zkušeností, historie, tradic, finanční stabilitou a bonitou. Obor stavebnictví vyžaduje vysoký základní kapitál. Společnosti jako je Metrostav mají velkou výhodu díky závazkům a spolupracím se subdodavateli, kteří upřednostňují předešlé zkušenosti. V ohledu na veřejné zakázky a na jejich podmínky investora mohou i analyzovanou společnost ohrozit ve výběrových řízení nováčci na trhu.

2.3.3 Model 4C

Dnešní doba globalizace a z toho vyplývající expanze se týká i hodnocené společnosti Metrostav a.s. Během několika let Metrostav pronikla na zahraniční trh, a to do Finska, Islandu a do budoucna plánuje větší proniknutí do Německa, Polska a Rakouska. Pomocí Modelu 4C se pokusíme určit směr, kterým by se měla analyzovaná společnost ubírat při expanzních aktivitách. Tyto směry máme dva, a to globální a lokální.

Zákazníci (customers)

„Spokojenost zákazníka je naším hlavním cílem, ale nikdy za cenu porušování etických či právních norem“ (Heslo analyzované společnosti)

Jelikož společnost Metrostav a.s. nepůsobí jen na Českém trhu, ale i na trhu zahraničním, převážně Evropském, musíme brát ohled i na tyto zahraniční zákazníky. Vzhledem k charakteru tohoto odvětví nejsou velké rozdíly v kladení očekávání na stavební firmy. Avšak nelze říct, že náročnost českých klientů je stejná jako u klientů zahraničních.

V ČR se například klade důraz převážně na cenu zakázky, než na kvalitu stavebního díla. V západní Evropě je to naopak, důraz se klade především na kvalitu odvedené práce. Avšak obecně můžeme tvrdit, že podmínky klienta na našem i zahraničním trhu jsou velmi podobné a tento fakt nahrává na směr pro strategii globální.

Země a její specifika (country)

„Vždy dbáme na dodržení zákonů České republiky a zemí, ve kterých podnikatelsky působíme nebo hodláme působit.“ (Heslo analyzované společnosti)

Pokud se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh musí dodržovat daná specifika země. Což je jedním z klíčových faktorů. Zahraniční legislativa se může lišit od té v ČR. Z důvodu, aby firma obstála na daném trhu je povinností respektovat a dodržovat legislativní předpisy dané země. V EU je pro stavebnictví klíčová hlavně směrnice o stavebních výrobcích. Důležité jsou i

normy týkající se podmínek, za kterých je možné na daný trh vstoupit, dále bezpečnost práce a celá řada dalších oblastí. Pokud tedy společnost chce realizovat v zahraničí, musí vyhledat zahraniční experty z daňových a poradenských společností za účelem mapování daného legislativního prostředí. Avšak české směrnice jsou mnohem přísnější než v některých státech Evropské unie, což zjistíme až v praxi.

Konkurence (competitors)

Pokud budeme hovořit o dlouhodobějším a výraznějším prosazení se na zahraničním trhu, mluvíme o prosazení, které se analyzované společnosti nedaří, tak jako na domácím trhu. V České republice je Metrostav deklarován, jako jedna z největších stavebních firem. Ve stavebnictví je konkurence obrovská a projekt realizovaný v zahraničí je pro Metrostav dražší než projekt realizovaný na trhu v ČR. V případě takto velké konkurence rozhoduje tradice společnosti a dobré jméno mezi zahraničními klienty.

Náklady (costs)

Vzhledem nákladů je pro Metrostav výhodnější se zaměřit na geograficky blíže vzdálené země. Pokud se analyzovaná firma rozhodne účastnit se projektů ve vzdálenějších zemích, tak jen za předpokladu, že pro něj bude oprava zajímavá a výhodná. Pokud firma nemá svoji pobočku v určeném státě, musí předpokládat, že se tento projekt prodraží. Nemalé prostředky vyžaduje materiál i doprava potřebných aktiv.

Závěr Modelu 4C

Po vypracování Modelu 4C, jsem vyvodila, že při pronikání na zahraniční trh je rozhodně vhodnější vycházet z globální strategie a není potřeba vypracovávat lokalizovanou strategii pro každý zahraniční trh. Přesto je nutné zohledňovat všechna specifika a legislativy daného zahraničního trhu. Připravit se na konkurenci a nevyhnutelnost norem, která v daném státě působí.

V dnešní době jsem velice důležité kontakty, bez nich šance na úspěšný vstup na nový trh značně klesá. U velké společnosti, jako je Metrostav to platí dvojnásob.

2.3.4 SWOT analýza

Na základě provedených analýz je vypracována SWOT analýza analyzované společnosti.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná pozice na trhu ▪ Reference ▪ Zkušenosti a odborné zázemí společnosti ▪ Ekonomická a finanční stabilita ▪ Stabilní pracovní tým ▪ Široké portfolio nabízených služeb ▪ Stabilní ekonomická situace i v době hospodářské krize 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyšší ceny z důvodu velikosti firmy ▪ Nízká flexibilita pro nestandardní zakázky ▪ Vnitřní konkurence v rámci skupiny DDM ▪ Překryv aktivit v regionech ▪ Dlouhodobě klesající počet kvalifikovaných pracovníků ▪ Vysoká citlivost na vývoj české ekonomiky
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekty z fondů Evropské unie ▪ Využití zkušeností v oboru a dobrého jména společnosti ▪ Podpora veřejných investic ▪ Proniknutí na nové trhy zejména východní Evropy ▪ Současný stavební boom ▪ Využití kvalitnějších materiálů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízká poptávka po stavebních pracích ▪ Silná konkurence firem s celorepublikovým působením ▪ Stávající zákon o veřejných zakázkách ▪ Zneužívání aktuální situace investory ▪ Úpadky prověřených subdodavatelů ▪ Odliv pracovníků ▪ Zhoršení image (tunel Blanka) ▪ Zvýšení snížené sazby DPH

Tabulka 7 – SWOT analýza

Návrhy a doporučení pro SWOT analýzu

Na základě provedené analýzy bych ráda uvedla několik doporučení, které by Metrostav při definování své strategie rozhodně neměl opomenout, neboť budou v blízké budoucnosti patrně hrát velmi důležitou roli.

Metrostav jako jedna z nejúspěšnějších firem by měla vytěžit převážně ze svých silných stránek, kterými jsou silná pozice na stavebním trhu, finanční stabilita, dobré jméno společnosti, široká škála nabízených služeb a řada dalších výše vypsanych. Právě tyto atributy by měly být využity pro přilákání kvalifikovaných a spolehlivých zaměstnanců, jelikož právě lidské zdroje se mohou v budoucnu stát klíčovým zdrojem. K tomuto by mohlo dojít díky spolupráci s akademickými sektory a dalšími vzdělávacími institucemi a výchovou nových zaměstnanců.

Nedílnou součástí bude i pronikání do nových oblastí, který mají velký potenciál (zelené stavby) a také proniknutí na celosvětové trhy. V oblasti podzemních staveb (Finsko, Istanbul) se Metrostavu daří právě na trh západní Evropy pronikat. Je důležité si uvědomit v čem je společnost nejvíce konkurenceschopná a na tom pak postavit svoji strategii pro expanzi.

Z důvodu neustálého technologického rozvoje je nutné se nadále rozvíjet a inovovat stávající technologie a neztratit tak dobrou pozici z hlediska úrovně technologie, ve které se Metrostav nyní nachází.

Získávání a výchova těch nejlepších pracovníků, zároveň neustálá inovace technologií a poznávání nových systémů patrně povede k ubránění se před vstupem nových konkurentů na stavební trh, ať už se bude jednat o firmy místní či zahraniční.

Toto jsou základní oblasti, aby společnost i nadále bedlivě monitorovala své okolí a pružně reagovala na jakékoliv významné změny, které mohou nastat. Mezi ty nejvýznamnější můžeme zařadit především vývoj české ekonomiky, změny legislativy s významnými dopady na stavebnictví nebo strategické kroky nejbližších konkurentů.

2.4 Metodika získávání dat

Mezi metody, které slouží k výzkumu a k získání dat, patří pozorování, řízený (hloubkový) rozhovor, pořizování videozáznamu nebo triangulace. [29] Pro tento výzkum jsem použila metodu hloubkového rozhovoru, které dle mého názoru dostatečně postačuje k získání objektivních informací.

2.4.1 Řízený rozhovor

Všechny hloubkové rozhovory, které byly uskutečněny v rámci výzkumu mají společný jmenovatel a vždy jsou vedeny pouze s jedním respondentem, nebyly zde vedeny žádné skupinové rozhovory. Respondenty jsem oslovila čtyři, a to vedoucího útvaru marketingu divize 1, vedoucího útvaru přípravy a nakupování v divizi 1, přípravařku z této divize a brand manažerku analyzované společnosti. Respondenty jsem osobně znala, jelikož v této divizi pracuji.

Kvůli lepší představě respondentů, čeho se náš rozhovor bude týkat, jsem je předem informovala o tématu. Vždy jsem se snažila ve všech rozhovorech držet daného okruhu otázek a hlavního tématu, které měly být zodpovězeny. Tyto okruhy, avšak byly vždy v průběhu doplněny o další doplňující informace.

Výběr respondentů

Jak jsem zmínila v odstavci výše, pro tento výzkum byli osloveni tři respondenti. Tento výběr je důležitým aspektem, aby mohla být dodržena kvalita prováděného výzkumu. Správný výběr tázaných znamená to, že jsou osloveni odborníci ze svého oboru, jsou profesionálně různorodí, budou zastávat různé pracovní pozice a budou mít různé vzdělání atd. Právě tato různorodost zajišťuje široké spektrum dat, díky kterému můžeme dosáhnout určité kvality výzkumu.

Největší důraz, při výběru respondentů, byl kladen na různé úrovně pracovních pozic. Jak jsem uvedla výše.

Kvůli anonymitě celého výzkumu jsem se rozhodla účastníky pojmenovat názvy barev – černý, modrý, červená a žlutá.

Stanovení hypotéz v ověřovaném průzkumu

Hypotéza 1

Hlavní úkolem marketingu v divizi 1 je výběrové řízení při veřejných zakázkách.

Hypotéza 2

Marketing ve firmě je vnímán jako vedlejší funkce.

Hypotéza 3

V divizi 1 marketingové oddělení nejčastěji spolupracuje s oddělení přípravy.

Scénář řízených rozhovorů

1. Warm up

- Úvod, přivítání, vysvětlení pravidel rozhovoru
- Neexistuje správná ani špatná odpověď
- Zajímáme se jen o vaše názory a zkušenosti
- Informace jsou důvěrné
- Představení tématu rozhovoru

2. Marketing v divizi 1

- Co chápete pod pojmem marketing ve vaší divizi?
- Jaké jsou jeho cíle?

3. Role marketingu ve firmě a vaší divizi?

- Co je hlavním úkolem marketingového oddělení ve vaší divizi?
- Kým jsou řízeny, struktura marketingu?

4. Organizační struktura podniku a marketingového oddělení

- Zkuste mi popsat organizační strukturu vašeho podniku.
- Co se týče marketingového oddělení, je vnímáno jako jedna z hlavních funkcí, nebo spíše jako podpůrná?
- Které oddělení je podle vás nejdůležitější?

5. Ostatní oddělení ve firmě

- S jakými odděleními marketing nejčastěji spolupracuje?
- Kdo tyto vztahy řeší?
- Jak je marketing spojen s výběrem VŘ?

2.4.2 Zjištění

Pomocí řízených rozhovorů s vybranými respondenty jsem zjistila následující informace, které mi pomohly k vyhodnocení stanovených hypotéz a bližšímu poznání analyzované společnosti.

Definice marketingu a jeho cíle

Jako první byla obvykle pokládána otázka, která měla objasňovat, co dotazovaní rozumí pod pojmem marketing ve firmě. Definice a cíle marketingu se v případě dotazovaných respondentů lišili v několika ohledech. Avšak všichni otázaní se shodují na tom, že marketing je činnost, pomocí které můžou uspokojovat potřeby a přání zákazníků či klientů, a jehož cílem je vytváření hodnoty příslušných značek.

V analyzované divizi se objevovala tendence spojovat marketing převážně s výběrem do veřejných zakázek. Jako svůj cíl vidí co nejvíce účasti právě v těchto výběrových řízeních. Jak řekla respondentka červená:

„Snažíme se účastnit co nejvíce výběrových řízení, jak do veřejného, tak i do soukromého sektoru, čímž pronikáme do podvědomí zadavatelů. Určitě nedílnou součástí je i udržitelnost kvality služeb.“

Pro respondenta modrého, který je vedoucím nakupování a obchodu této divize je marketing vnímán komplexněji. Definoval ho takto:

„Marketing vidím jako dlouhodobou a kontinuální práci, pomocí které se snaží vytvářet hodnotu pro své zákazníky“.

Rozdíl oproti centrálnímu marketingu v celé společnosti a marketingu v divizi 1 byl v tom, že centrální marketing se zaměřuje zejména na budování značky či konkrétních produktů. Jak řekl respondent černý:

„Cílem centrálního marketingu ve firmě Metrostav je vytváření značek, které přináší hodnotu pro trh. Je to pro něj velice důležitá činnost, protože víme, že spotřebitelé jsou za „značkové“ produkty ochotni dát víc.“

I díky tomu se neustále snaží vyvíjet a inovovat technologie či výrobky, které jim umožňují hledat nové příležitosti na trhu. Velká společnost, jako Metrostav se poté může díky svému širokému rozsahu poohlížet i po zakázkách více ambiciózních, jak vyplývá z odpovědi respondenta černého:

„V oblasti našeho působení se chceme stát jedničkou na trhu, což se nám v posledních letech daří.“

Ve vnímání marketingu, jako takového je hlavním rozdílem mezi centrálním a konkrétním v analyzované divizi to, že centrální marketingem se zabývají komplexně a definují jej jako soubor aktivit, kterým se snaží přinášet hodnotu svým zákazníkům a uspokojovat jejich potřeby. Z toho jsou poté odvozeny cíle. Zatímco marketing v konkrétní divizi je spojován především s výběrovými řízeními a jednotlivými nástroji marketingové komunikace jako jsou například různé akce či reklama.

Z toho vyplývá rozdílné pojetí marketingu v jednotlivých divizích, ale i jednotlivá začlenění oproti pojetí marketingu v centrále podniku.

Marketingové oddělení a jeho struktura

Základní otázkou bylo, jestli má divize 1 marketingové oddělení či někoho, kdo se o tuto oblast stará. Rozšíření otázky se týkalo centrály Metrostavu a marketingového oddělení jako takového.

Ve velkých firmách jako je Metrostav má marketingové oddělení složitější organizační strukturu a je provázáno se všemi dalšími odděleními společnosti.

V divizi 1 je marketingové oddělení, avšak je zastupováno pouze jednou osobou. O celý koncept a strategii se zde stará pouze jedna osoba, jak popisuje respondent modrý:

„O marketing se u nás stará pouze jedna osoba, jelikož jsme malá divize. Avšak je neustále v kontaktu s centrálou a vedením marketingového oddělení celého konceptu Metrostav.“

Marketingové oddělení v analyzované společnosti je strukturované a jeho uspořádání je složitější a hierarchické. Odpověď respondenta černého, při otázce, jak vypadá struktura společnosti zněla takto:

„V čele firmy stojí prezident, který má pod sebou generálního ředitele, ten dále obchodního, výrobně-technického, ekonomického a personálního ředitele. Obchodní ředitel, kterým je Ing. Milan Veselský, má pod sebou tři útvary: útvar marketingu, útvar centrální zakázky a útvar vztahů k veřejnosti.“

Všichni dotazovaní respondenti považují marketing za důležitý, jelikož se zabývá především výběrových řízení, bez čeho by společnost nemohla fungovat.

Role marketingu ve společnosti

Velká firma jako je Metrostav vnímá marketing jako jednu z nejdůležitějších firemních funkcí. Má zavedený rozsáhlý marketingový útvar, který koordinuje veškeré aktivity tak, aby byly budovány hodnoty společnosti. Cílem je poznávat a uspokojovat potřeby zákazníka. Když byly pokládány otázky týkající se role marketingu v divizi, všichni respondenti odpovídali obdobně, například respondentka červená řekla:

„Marketing pro nás znamená převážně výběrové řízení a soutěž o zakázky a bez zakázek bychom nemohli fungovat. Avšak propagace konkrétní divize či další marketingové aktivity vážnou“

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci by se rádi věnovali vymýšlení a plánování kreativních aktivit marketingové komunikace, ale nemají s tím tolik zkušeností. Uvítaly by větší propojení s centrálním útvarem marketing, které má pouze jedna osoba v divizi.

Útvar marketingu se podílí na vytváření firemní strategie. Pomocí výzkumu trhu zjišťují zákaznické preference a snaží se vyhledávat nové příležitosti na trhu. Svá zjištění pak útvar marketingu předává útvaru výroby a vývoje, a i nadále s nimi spolupracuje. Zástupce marketingu, který se stará o realizaci marketingové strategie firmy, popisuje svoji pozici takto:

„Moje práce je zajímavá tím, že jsem velmi úzce napojen na obchodní oddělení ale i na oddělení, která zajišťují budování našich značek, což je převážně oddělení přípravy. Analyzuji objemy a obraty a jednak spolupracuji na aktivitách, které oslovují naše zákazníky a firmy se kterými spolupracujeme. Což znamená spolupráci s útvarem nákupu a vztahů s veřejností.“

V případě plánování marketingových aktivit analyzovaná společnost často spolupracuje s externími agenturami řekla respondentka žlutá:

„S externími agenturami spolupracujeme velmi často. Jejich služby využíváme například na promoční aktivity, propagační materiály, PR, design výrobků, plánování společenských akcí, školící kurzy a mnoho dalších. Zjistili jsme, že je pro nás mnohem výhodnější spoléhat se na jejich odbornost. Kdybychom si museli všechny tyto činnosti realizovat sami, muselo by nás být mnohem více. Navíc se tato spolupráce finančně vyplatí.“

Spolupráce s ostatními odděleními

Pokud budeme mluvit o konkrétní analyzované divizi, víme že se o marketingové oddělení stará pouze jedna osoba. Vztahy mezi ostatními zaměstnanci v divizi jsou pak jednoznačně určeny jeho postavením a povahou:

„Hlavní slovo v naší divizi má ředitel, který nejvíce spolupracuje s osobou vedení marketingu a semnou. Vedoucí marketingu jedná jak se subdodavateli, zákazníky, tak i rozhoduje o účasti ve výběrových řízeních, kterých se jako divize hodláme účastnit. Dále sjednává i podmínky spolupráce. Společně učiníme rozhodnutí, které pak předáváme konkrétním přípravařům a členům našeho týmu.“, řekl respondent modrý, který je vedoucím úseku přípravy a nákupu.

Jak z odpovědi výše vyplývá marketingové oddělení nejčastěji tedy spolupracuje s oddělením přípravy a nákupu.

2.4.3 Vyhodnocení hypotéz

Při řízeném rozhovoru bylo nutné na prvním místě stanovit hypotézy, které budou zásadní pro další rozhodnutí o strategii v analyzované firmě. Zároveň nám lépe pomohou porozumět naší cílové skupině zaměstnanců.

Dalším bodem bylo stanovení scénáře a otázek, které byly pokládány, což nám pomohlo k plynulejšímu průběhu rozhovoru a srozumění daného tématu pro tázané respondenty.

1. Hlavní úkolem marketingu v divizi 1 je výběrové řízení při veřejných zakázkách. PRAVDA

Všichni respondenti se shodli na tom, že za pojmem marketing v jejich divizi, vidí vstupování do výběrových řízení, dále vypracování kvalitní nabídky a tím vstoupení do podvědomí zadavatelům.

2. Marketing ve firmě je vnímán jako vedlejší funkce. NEPRAVDA

Hypotézu vyvrátilo více jak 80%, kteří tvrdili, že firma jako je Metrostav vnímá marketing jako jednu z nejdůležitějších firemních funkcí. Má zavedený rozsáhlý marketingový útvar, který koordinuje veškeré aktivity tak, aby byly budovány hodnoty společnosti.

Když byly pokládány otázky týkající se role marketingu v konkrétní divizi, všichni respondenti odpovídali obdobně, a to tak že díky marketingu se účastní výběrových řízení, bez kterých by nebylo možné fungovat.

Z toho tedy vyplývá, že marketing je jednou z nejdůležitějších funkcí, jak v Metrostavu, jako takovém, tak i v konkrétních divizích.

3. V divizi 1 marketingové oddělení nejčastěji spolupracuje s oddělení přípravy. PRAVDA

Hypotézu potvrdili respondenti černý a modrý, kteří nám popsali, jak funguje organizace v jejich firmě. Osoba, která zastupuje marketing v divizi jedná s ředitelem konkrétní divize a společně s vedením útvaru přípravy komunikuje, společně rozhoduje a řeší vstupy do výběrových řízení, společně domlouvá podmínky zakázek a spolupracuje na vytváření, jak nabídek, tak už vyhraných soutěží. Z toho tedy plyne propojení mezi útvarem marketingu a útvarem přípravy. Bez sebe by těžce fungovaly.

2.5 Návrhy a možná řešení při zpracování nabídek

Firma Metrostav vstupuje do mnoha výběrových řízení. Díky vlastním zkušenostem a pomocí rozhovorů se zaměstnanci jsem zjistila, že ne všechny veřejné soutěže, do kterých se analyzovaná společnost hlásí a chce získat. Nevstupuje tudíž do nich za účelem získání zakázky. Analyzovaná společnost vstupuje do výběrových řízení, i když nemá s konkrétní zakázkou zkušenosti nebo kapacity. V takovém případě dochází ke sdružení s jinými firmami. Společnost dále využívá výběrová řízení i za účelem propagace společnosti, zviditelnění se na trhu a konkurenční pozice. Avšak si neuvědomuje, že díky tomuto vzniká nárůst pracovní síly, ale i nákladů a materiálu. Z tohoto důvodu navrhuji 2 základní opatření.

Prvním opatřením je *vstupování do výběrových řízení jen za účelem získání zakázky*. Toto opatření povede ke snížení pracovní potřeby kapacity, což v dnešní době, která nese problém nedostatku pracovních sil, je pro analyzovanou firmu výhodou. Výsledkem bude úspora financí neboli snížení mzdových nákladů, snížení využívaných materiálů, jako jsou například kapacity PC, papírnické potřeby, aj. Další aspektem je i následná úspora času, který analyzovaná společnost může využít ve prospěch důležitějších zakázek.

Druhým opatřením je *vstupování do výběrových řízení, jen pokud má firma zkušenosti, kapacity a splňuje podmínky investora*. Výsledkem tohoto opatření je zachování si jména společnosti a udržení si goodwillu.

Pomocí vybraných marketingových analýz a metod navrhuji následující řešení. Analyzovaná společnost by měla provést analýzu trhu a zakázek, co by pomohlo firmě proniknout do nových oblastí ve kterých prozatím nepůsobí nebo do nich jen nakoukla, jako jsou např. zelené stavby. Dále by mohla firma proniknout, díky této analýze, na celosvětové trhy, čím by si rozšířila obzor.

Jako další kroky jsem zvolila sestavení strategie pro expanzi, diferenciaci technologií, tedy inovace stávajících produktů a technologií, čímž by se firma mohla zviditelnit a odlišit se od konkurence. Posledním doporučením jsou změny v personální politice. Analyzovaná společnost by se měla zaměřit na výchovu a vzdělání, jak současných, tak i budoucích pracovníků.

V dnešní době informační společnosti, která přináší časté inovativní změny je nezbytné neustálé vzdělávání zaměstnanců. Toto následně přináší firmě zvyšování jejich produktivity.

V praktické části jsem za pomoci několika řízených rozhovorů se zaměstnanci analyzované společnosti získala data. Před provedením řízených rozhovorů jsem si stanovila tři hypotézy, které jsem pomocí těchto rozhovorů potvrdila či vyvrátila.

Z dat strukturovaných rozhovorů jsem se utvrdila v tom, že pokud se jedná o marketing v konkrétní divizi, tak jeho hlavním úkolem je účast ve výběrovém řízení při veřejných zakázkách. O tento marketing se zde stará pouze jedna osoba, která je neustále v kontaktu s centrálou, avšak ostatní zaměstnanci jsou málo do marketingu zapojeni málo nebo vůbec. Navrhuji proto následná opatření:

- Provedení změn, které povedou ke zlepšení komunikace např. rozesílání informačních emailů klíčovým zaměstnancům společnosti a pravidelné informační porady
- Vyvíjení tlaku z jednotlivých divizí na centrálu Metrostavu, aby byla větší propagace i jednotlivých divizí
- U zasílání nabídek do veřejné soutěže klást větší důraz i na ostatní podmínky zadavatele nejen na cenu zakázky

Pokud analyzovaná společnost použije tento návrh, mohl by pomoci společnosti k upevnění si místa na trhu, působení na zahraničním trhu a k přilákání zákazníků, aby služby společnosti využili více než služby konkurence. Dále by mohl zlepšit informovanost mezi jednotlivými divizemi, centrálou podniku, samostatnými zaměstnanci a vedením společnosti.

ZÁVĚR

Při vypracování své diplomové práce, zabývající se marketingovými aspekty při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem jsem se zabývala tím, jak firma vstupuje do veřejných obchodních soutěží, jak postupuje při rozhodování, co je pro ně prioritou a jak zpracovává veřejné zakázky. Dále jsem pomocí několika analytických metod provedla analýzu vybrané společnosti. Analytické metody jsem využila SLEPTE analýzu, Porterův model, Model 4C a následně SWOT analýzu. Dále jsem provedla řízený rozhovor k získání bližších informací o dané firmě prostřednictvím jejich zaměstnanců.

K tomu, abych splnila své stanovené cíle, jsem musela prostudovat odbornou literaturu a prohloubit své znalosti. Tyto odborné informace jsem využila v teoretické části, kde jsem popsala teorii marketingu, vybrané analýzy, výběrové řízení a zákon o veřejných zakázkách.

Tyto znalosti jsem poté aplikovala v praktické části, kde jsem představila analyzovanou společnost a konkrétní divizi od charakteristiky, její historii, organizační struktury až po vývoj společnosti v předchozích letech.

Díky blízké zkušenosti s analyzovanou společností jsem popsala a ohodnotila vstupování do veřejných obchodních soutěží. Popsala jsem postup při zpracování nabídek a také ohodnotila to, jak a proč firma vstupuje do těchto výběrových řízení.

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem využila SLEPTE analýzu, abych zjistila faktory, které společnost ovlivňují. Mezi faktory, které firmu ovlivňují, avšak nejdou odstranit patří faktory sociální, legislativní, ekonomické a politické. Technologické a ekologické faktory jsou odstranitelné a ovlivnitelné.

Jako další jsem provedla Porterův model, který mi pomohl poznat lépe okolí a všechny hrozby, které na podnik působí a Model 4C, který mne navedl na směr, kterým by se analyzovaná společnost měla ubírat.

Poslední analýzou byla SWOT analýza, která zhodnocuje celkovou situaci analyzované společnosti, její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

Jako další nástroj, který slouží k výzkumu a k získání dat, jsem provedla metodu hloubkového rozhovoru. Stanovila jsem si tři hypotézy a díky řízenému rozhovoru jsem je potvrdila nebo vyvrátila. Hloubkový rozhovor mi pomohla k objektivnímu získávání dalších informací a k detailnějšímu pochopení fungování v analyzované firmě.

Pomocí vyhodnocení těchto analýz a následného výzkumu jsem vytvořila návrh a možná řešení pro zlepšení současného stavu společnosti a minimalizaci problémů na trhu stavebních zakázek, se kterým se stavebnictví potýká.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

[1] SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1.

[2] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9297-2.

[3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

[4] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

[5] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-802-4705-132.

[6] DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. Studijní opora, 200stran.

[7] BOUČKOVÁ, Jana. HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 220 stran. ISBN 80-7079-527-1.

[8] MARKOVÁ, Leonora, Ph.D. *Ceny ve stavebnictví*, Studijní opora Brno 2009, 106 stran.

[9] JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

[10] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

- [11] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9287-5.
- [12] NOVÝ, Martin. NOVÁKOVÁ, Jana. WALDHANS, Miloš. *Projektové řízení staveb I*, Studijní opora, Brno 2006, 217 stran
- [13] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [14] DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-802-5118-856.
- [15] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*, dotisk 2008, Praha: GradaPublishing a.s., 2006, ISBN 80-247-0392-0. 182 stran
- [16] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-802-5115-060.
- [17] Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek
- [18] Metrostav.cz *O společnosti* [online]. [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti>
- [19] Kteriální hodnocení nabídek ve veřejných zakázkách. *Fbadvokati.cz* [online]. [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/503-kriteria-hodnoceni-nabidek-ve-verejnych-zakazkach>
- [20] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9299-9.
- [21] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-802-4513-263.

[22] *Metrostav.cz: Zpráva představenstva o podnikatelské činnosti a stavu majetku společnosti Metrostav a.s.* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/pro-media/1361-zprava-predstavenstva-o-podnikatelske-cinnosti-a-stavu-majetku-spolecnosti-metrostav-a-s>

[23] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-802-5126-219.

[24] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2690-4.

[25] *ČT24-ekonomika: Životní úroveň Česka* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2472490-zivotni-uroven-ceska-se-bude-dal-priblizovat-k-zapadni-evrope-ministerstvo-financi>

[26] *Metrostav: Udržitelný rozvoj-certifikáty a firemní politiky* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: https://www.metrostav.cz/cs/udrzitelny-rozvoj/certifikaty?fbclid=IwAR1yeKXvDn6_4RyNYI3Qg4BiTLQSDepVCDejDXuKu6Oz7k4O_-JZqCJOky

[27] *Kurzy.cz: Makroekonomika-inflace* [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

[28] *Analýzy stavebnictví-CEEC Research: Kvartální analýza českého stavebnictví*[online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: kvartalni.analyza.ceskeho.stavebnictvi.ceece.eu

[29] CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998. ISBN 07-619-0144-2.

[30] Český statistický úřad-ČSÚ [online]. 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: [https:// www.czso.cz/csu/czso/domov](https://www.czso.cz/csu/czso/domov)

[31] DOLEŽALOVÁ, Ing. Gabriela a Ing. Jiří VOJTĚCH A KOLEKTIV AUTORŮ. *Národní ústav pro vzdělání: Absolventi středních škol a trh práce-odvětví stavebnictví*. Praha: Národní ústav pro vzdělání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělání pedagogických pracovníků, 2017.

[32] KUDA, František. *Činnost dodavatele stavby (činnost zhotovitele)*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2010. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://dast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%fdstavb%ec/P%f8edn%e1%0aky%202012/05_%c8innost%zhotovitele.pdf.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka struktury akcionářů

Tabulka 2: Tabulka druhů akcií

Tabulka 3: Tabulka postavení firmy na trhu

Tabulka 4: Finanční a provozní ukazatele 2015-2017

Tabulka 5: Předpokládaný vývoj firmy

Tabulka 6: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly
ve vztahu k 19 členským zemím eurozóny (v %)

Tabulka 7: SWOT analýza

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Marketingový směnný proces (Marketingová koncepce)

Obrázek 2: Schéma stavebního trhu

Obrázek 3: Zakázkový marketingový MIX

Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil

Obrázek 5: Faktory ovlivňující výši ceny

Obrázek 6: Fáze projektu, fáze plánování

Obrázek 7: Plánování projektu

Obrázek 8: Logo firmy

Obrázek 9: Příklady certifikátů

Obrázek 10: Podílové vlastnictví akcionářů Metrostavu a.s. v grafickém znázornění

Obrázek 11: Organizační struktura

Obrázek 12: Základní konsolidovaní ukazatele

Obrázek 13: Pole působnosti

Obrázek 14: Působení výrobních divizí

Obrázek 15: Působení divize 1

Obrázek 16: Aqualand Moravia

Obrázek 17: Galerie Šantovka

Obrázek 18: Organizační struktura divize 1

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel

Graf 2: Stárnutí obyvatelstva podle ČSÚ

Graf 3: Vývoj vytíženosti kapacit stavebních společností (v %)

Graf 4: Nasmlouvané zakázky (srovnání s minulými lety)

Graf 5: Porovnání uplatnění v oboru – záměr na konci studia a uplatnění 3 roky po ukončení studia (v % odpovědí)

Graf 6: Důvody pro práci v jiném oboru – absolventi s maturitou

Graf 7: Důvody pro práci v jiném oboru – absolventi s výučním listem

Graf 8: Růst veřejných zakázek v posledních třech letech

Graf 9: Průměrná míra inflace

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AMA	Americká marketingová asociace
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
N	Náklady
ZRN	Základní rozpočtové náklady
VRN	Vedlejší rozpočtové náklady
KC	Kompletační náklady
ON	Ostatní náklady
WBS	Work Breakdown structure
PERT	Program Evaluation and Review Technique
CPM	Critical path metod – Metoda kritické cesty
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme – Systém ekologického řízení a auditu
ISO	International Organization for Standardization
ČSN	Československá norma
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
EMS	Systém environmentálního managementu
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem
HDP	Hrubý domácí produkt
ČSÚ	Český statistický úřad
ČNB	Česká národní banka
BIM	Building Information Modelling – Informační modelování staveb
MPO	Ministretvo průmyslu a obchodu České Republiky
VŘ	Veřejné zakázky