

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Zdeňka Bazínková

Uplatňování vybraných strategických analýz ve firmě

GEMO OLOMOUČ, spol. s.r.o.

Application of Selected Strategic Analysis in the Company

GEMO OLOMOUČ, Co. Ltd.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci 28. 3. 2011

Děkuji Mgr. Daniele Navrátilové za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále chci poděkovat Ing. Miloslavu Boudovi za ochotu při poskytování potřebných informací o firmě GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.

OBSAH

Úvod	6
1 Definice základních pojmů strategického managementu	7
1.1 Strategie	7
1.2 Strategické řízení v kontextu dalších úrovní řízení	8
1.2.1 Operativní a taktické řízení	9
1.2.2 Strategické řízení	10
2 Principy a postupy při zavádění strategie	11
3 Externí analýzy	13
3.1 Analýza oborového okolí firmy	13
3.1.1 Sektor zákazníků	14
3.1.2 Sektor dodavatelů	14
3.1.3 Sektor konkurentů	15
3.2 Analýza obecného okolí firmy	16
3.2.1 Socioekonomický sektor	16
3.2.2 Vládní sektor	17
3.3 Zahraniční okolí firmy	17
3.4 Matice BCG	18
3.5 Metody PEST a 4C	19
4 Interní analýzy	20
4.1 Marketing	20
4.2 Výrobní faktory	21
4.3 Metoda 7 S	21
5 SWOT analýza	23
5.1 Silné a slabé stránky podniku	23
5.2 Příležitosti a hrozby	24
6 Představení firmy	25
6.1 Profil firmy	25
6.2 Vize, mise a strategické cíle	26
6.3 Organizační struktura podniku	27
6.4 Činnost podniku	28
6.5 Certifikace	28

6.6	Sponzoring	28
6.7	Projekty	29
7	Metodologie	30
8	Analýza firmy	31
8.1	Externí analýzy	31
8.1.1	Zákazníci	31
8.1.2	Dodavatelé	32
8.1.3	Konkurence	34
8.1.4	Zahraniční okolí firmy	35
8.1.5	Region	36
8.2	Interní analýzy	37
8.2.1	Marketing	37
8.2.2	Výrobní faktory	38
8.2.3	Management firmy	39
9	Zhodnocení situace ve firmě	42
10	Návrh opatření pro firmu	44
10.1	Matice BCG	44
10.2	SWOT analýza	51
11	Doporučení	54
	Závěr	56
	Anotace	57
	Seznam literatury a pramenů	58
	Seznam obrázků	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam grafů	62
	Seznam příloh	63
	Přílohy	64

Úvod

V průběhu studia vysoké školy mě nejvíce zaujal předmět strategické řízení firmy. V tomto směru je největší důraz přikládán na prosperitu firem určením strategických cílů a hlavních směrů, které jsou vymezovány na základě provedených strategických analýz.

V bakalářské práci se zaměříme na vysoce prosperující stavební průmysl. V olomouckém kraji získává množství zakázek stavební firma GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. (dále jen Gemo), která bude v průběhu práce popsána a analyzována.

Cílem bakalářské práce je vyhledat strategické analýzy, které firma provádí. Následně jsou provedeny vlastní vybrané strategické analýzy ve firmě a na jejich základě zformulovány vhodné strategické směry. Data nezbytná pro provedení analýz budou získána z dostupných statistických údajů, z interních dokumentů a na základě rozhovoru s jedním z představitelů vedení firmy.

V první kapitole si charakterizujeme základní pojmy strategického managementu, se kterými budeme dále pracovat.

Druhá kapitola bude zaměřena na principy a postupy při zavádění strategií.

Třetí až pátá kapitola bude věnována analýzám, a to interním, externím a SWOT analýze, která obě oblasti zaštiťuje. Zde si vysvětlíme, co je hlavním předmětem analyzování.

Další kapitola je věnována představení firmy Gemo, seznámení s jejich hlavními činnostmi, cíly apod.

Následuje kapitola je zaměřena na metodologii, kde seznámíme s postupem při získávání informací o firmě Gemo.

Následně firma bude analyzována, zjistíme, jaké má konkurenty, zákazníky, dodavatele, marketing, apod.

Desátá kapitola bude věnována zhodnocení situace ve firmě, zjistíme zda má určené strategické cíle.

V další kapitole navrhne opatření, provedeme analýzu BCG a SWOT, při kterých se zaměříme jak na produkty firmy, tak i na jejich silné, slabé stránky, ale také na příležitosti a hrozby.

Poslední kapitola bude obsahovat doporučení pro firmu, zejména kam směřovat strategii. K těmto doporučením dojdeme právě na základě provedených analýz.

1 Definice základních pojmů strategického managementu

V úvodní kapitole definujeme základní pojmy strategického managementu, se kterými budeme dále pracovat.

1.1 Strategie

Strategie napomáhá dosahovat cílů pomocí předem stanovených cest. Lze ji charakterizovat jako dokument, ve kterém jsou stanoveny cíle, vize a poslání podniku.¹

Jak říká Souček: „Strategie je jednou z nejsložitějších a nejriskantnějších činností. Dokonale ji ovládá jen elita manažerů. Na zpracování úspěšné strategie není žádný jednoduchý, univerzální návod“.²

Strategie jsou vytvářeny za účelem dosažení dlouhodobé prosperity firem. Nejprve si firma stanoví cíle, kterých chce dosáhnout, a na základě těchto požadavků jsou vytvářeny jednotlivé kroky strategie.³

Kovář definuje strategii následovně: „Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“.⁴

Jak už bylo zmíněno výše, pro prosperitu firmy je důležité znát faktory, které ji ovlivňují. Tyto faktory se rozdělují na vnitřní a vnější. Do vnitřních faktorů lze zařadit strategii, kulturu a strukturu. Vnější faktory jsou takové, které na firmu působí zvenčí.⁵

Jak uvádí Veber: „Strategie představuje určení základního směru, kterým by se organizace měla vyvíjet“.⁶

¹ Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 1.

² SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 11.

³ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, s. 24.

⁴ KOVÁŘ, F. *Strategický management*, s. 40.

⁵ Srov. VEBER, J. a kol. *Management*, s. 350-351.

⁶ Tamtéž, s. 351.

Jak uvádí Kovář: „Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz, jež přímo souvisí se stanovením poslání společnosti a strategické vize, která definuje základní strategický otevřený cíl organizace a která je dále vymezena v podobě konkrétních podnikatelských záměrů a cílů“.⁷

Poslání vyjadřuje základní funkci podniku, smysl existence podniku, vztah k vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, apod.

Vize má dlouhodobý charakter, je to představa o budoucím stavu podniku.

Strategické cíle představují očekávané výsledky. Jedná se o žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a činností.

Cíle by měly splňovat určitá kritéria, nazývaná jako tzv. metoda „**SMART**“.⁸

- **Stimulating** - stimulující,
- **Measurable** - měřitelné,
- **Acceptable** - přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,
- **Realistic** - reálné,
- **Timed** - vymezené v čase.

Strategie, cíle a poslání jsou předmětem strategického plánování.⁹

Jak uvádí ve své knize Bělohlávek, cíle jsou pro organizaci důležité z několika důvodů:

1. pomáhají definovat místo organizace v jejím okolí,
2. cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí,
3. cíle stanovují standardy pro hodnocení výkonu organizace,
4. cíle jsou hmatatelnější než vize.¹⁰

1.2 Strategické řízení v kontextu dalších úrovní řízení

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím top managementu. V praxi se vedle strategického řízení používá i řízení operativní a taktické. Na obrázku č. 1 je znázorněn podíl jednotlivých pilířů managementu dle úrovní managementu. Jak je

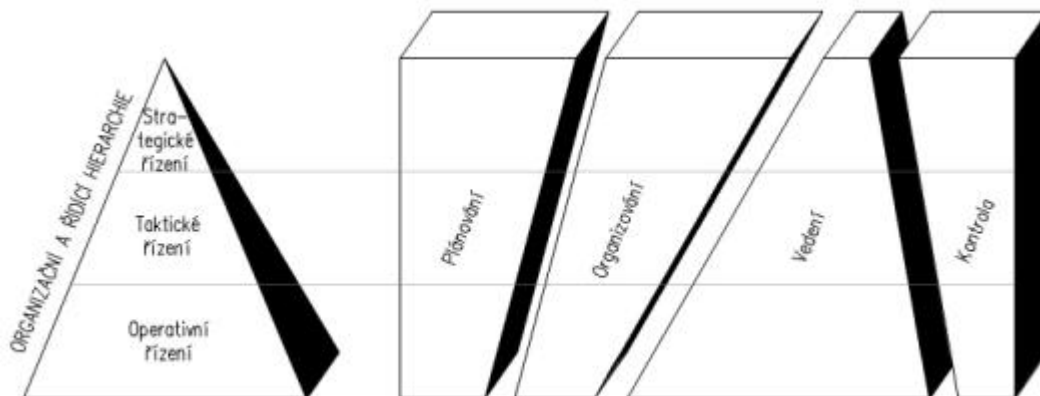
⁷ KOVÁŘ, F. *Strategický management*, s. 54.

⁸ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 2-3.

⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*, s. 102.

¹⁰ Srov. tamtéž, s. 103.

patrné z obrázku, operativní řízení se nejvíce zabývá vedením a nejméně kontrolou. Taktické řízení se zabývá nejvíce také vedením, méně pak plánováním a organizováním a strategické řízení se nejvíce zabývá plánováním a organizováním a naopak nejméně vedením.¹¹



Obr. 1 - Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení¹²

Základní koncept řízení spočívá v určení budoucích cílů, kterých má být dosaženo. Pro tyto cíle je nutné zvolit správný postup, kterým dojde k naplnění těchto cílů. Další složkou v tomto konceptu je určení zdrojů, které budou zapotřebí, jedná se např. o zaměstnance, finance, materiál apod. Následuje rozdělení úkolů mezi pracovníky, rozhodnutí, kdo bude za co odpovědný, správná motivace atd. V neposlední řadě je nutná kontrola.¹³

Keřkovský a Vykypěl ve své knize definují základní rozdíly mezi operativním, taktickým a strategickým řízením následovně:

1.2.1 Operativní a taktické řízení

Řízení se zabývá cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem. Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, popřípadě profesí. Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů. Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované a opakované. Zkušení pracovníci se mohou

¹¹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 4.

¹² Tamtéž, s. 4.

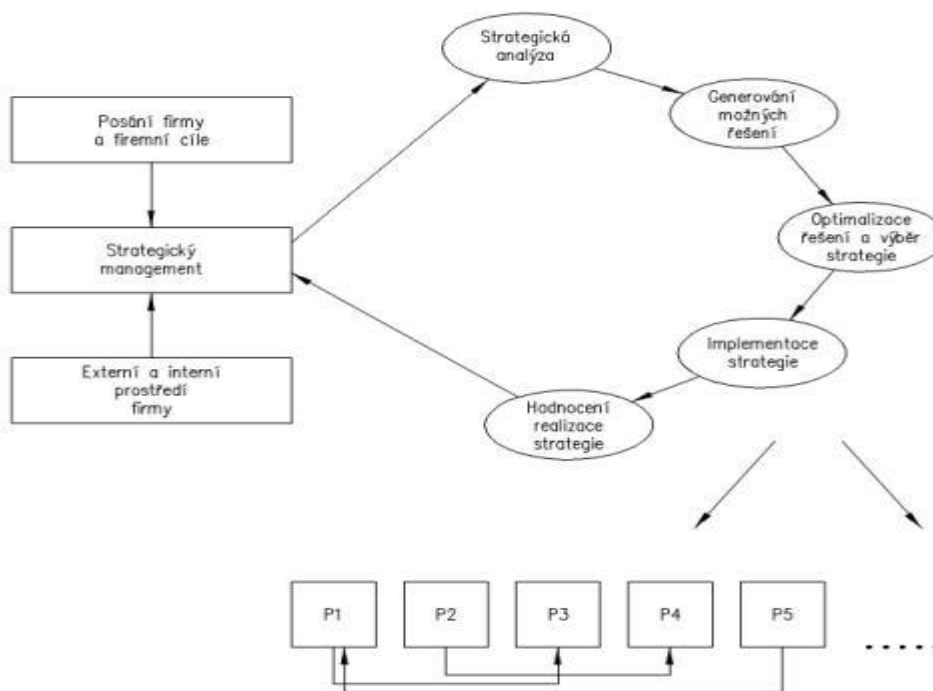
¹³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*, s. 94.

v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a mohou uplatňovat rutinní a standardní přístupy.¹⁴

1.2.2 Strategické řízení

Podle Keřkovského a Vykypěla se zabývá především určováním a hodnocením nových cílů a strategií. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní a sporné. Zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální. Cíle mají celopodnikový význam a platnost. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí.¹⁵

Strategické řízení lze označit také jako nepřetržitý proces, který se skládá z různých činností, viz obrázek č. 2.



Obr. 2 - Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces¹⁶

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 5.

¹⁵ Tamtéž, s. 5.

¹⁶ Tamtéž, s. 6.

2 Principy a postupy při zavádění strategie

Pro dosažení dlouhodobé prosperity firmy je potřeba dodržovat určité postupy a principy strategického řízení. Nejprve se provádí analýza, jedná se o analýzu okolí podniku (externí analýza) a analýzu vnitřního prostředí podniku (interní analýza).¹⁷ Na základě analýzy definujeme současný stav organizace, její předpoklad pro další rozvoj a možná rizika.

Z výsledků strategické analýzy definujeme poslání, cíle podniku a varianty strategie. Tuto část nazýváme jako **formulace strategie**. Se zavedením vybrané varianty strategie často dochází ke změně organizační struktury podniku. Takové změny často vyvolávají konflikty, které je nutné řešit, této části říkáme **implementace strategie**.¹⁸

Při zpracování strategie Souček doporučuje dodržovat určitý postup. Při jeho nedodržení může vzniknout neefektivní strategie s nízkou kvalitou.¹⁹

Souček definuje následující postup zpracování strategie²⁰

1. rozhodnutí zpracovat strategii,
2. jmenování strategického týmu,
3. vysvětlení nezbytnosti strategického řízení a jeho specifických rysů,
4. osvojení principů strategického myšlení,
5. zpracování nástinu mise, vize a strategických cílů,
6. segmentace,
7. analýza okolí,
8. určení faktorů ovlivňujících strategii, scénáře budoucího vývoje,
9. předpověď poptávky,
10. kvantifikace předpovědi poptávky,
11. zjištění tržního podílu v zájmových regionech,
12. analýza konkurence,
13. analýza vědeckotechnického rozvoje,

¹⁷ Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 5.

¹⁸ Srov. tamtéž, s. 7.

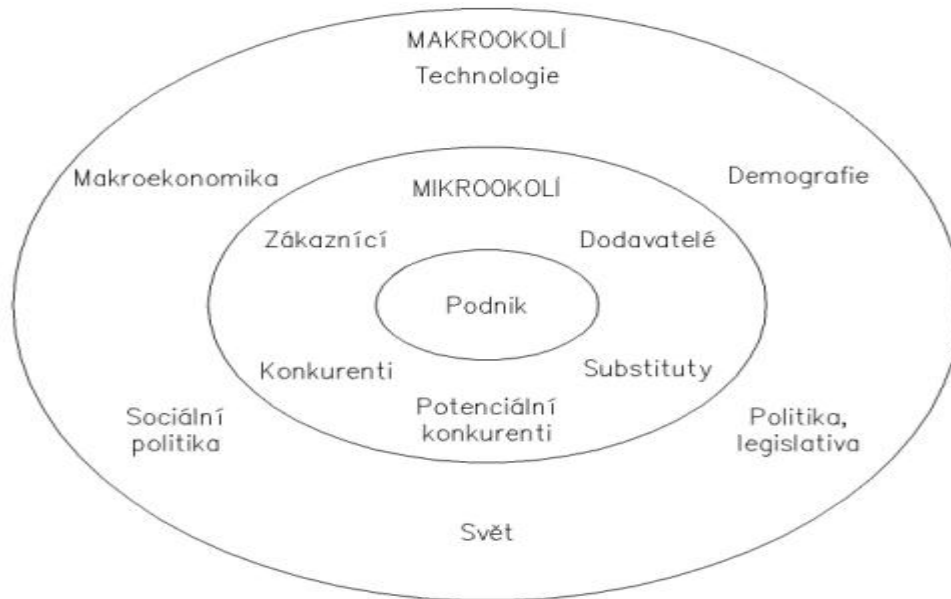
¹⁹ Srov. SOUČEK, Z. a kol. *Formulace strategie* s. 10.

²⁰ Tamtéž, s. 10.

14. analýza energetiky, ekologie, pracovních sil,
15. analýza vlastní firmy,
16. formulace mise, vize, strategických cílů a zásadního rozhodnutí,
17. zpracování dílčích strategií,
18. stanovení a zavedení stimulace,
19. formulace strategických operací,
20. zhodnocení efektivity variant strategie,
21. výběr varianty k realizaci,
22. rozhodnutí o realizaci.

3 Externí analýzy

Jedním z prvních kroků při vytváření strategie je sledování okolí podniku, tzv. externí analýza. Tím rozumíme analyzování makrookolí a mikrookolí, jak znázorňuje následující obrázek č. 3.



Obr. 3 - Okolí podniku²¹

Zatím co Dedouchová dělí okolí firmy na makrookolí a mikrookolí (viz obr. 3), naopak Keřkovský a Vykypěl rozdělují okolí firmy na oborové, obecné a zahraniční. Tento pohled se nám z pohledu stavební firmy, kterou se budeme zabývat v praktické části, jeví jako vhodnější.

3.1 Analýza oborového okolí firmy

Oborové okolí firmy představuje mikrookolí firmy, do kterého se řadí dodavatelé, konkurenti, zákazníci apod. Výše uvedené okolí je podniku dobře známé a proto jím při analyzování začínáme. Při analyzování oborového okolí firmy

²¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 16.

se zabýváme skupinou zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Dosažené poznatky nám mohou pomoci při zpracování i jiných analýz.

3.1.1 Sektor zákazníků

Je třeba se zajímat, kdo jsou zákazníci a jaké jsou jejich potřeby. Mimo jiné je potřeba znát potenciální zákazníky a nové trendy, které zákazníci vyžadují. Je také nutné se zaměřit na jejich chování, které více napoví o jejich potřebách a přáních. Jako první krok je důležité identifikovat zákazníka.

Keřkovský a Vykypěl rozlišují 3 skupiny zákazníků:

- spotřebitelé,
- velkoobchod,
- průmysl a instituce.²²

U skupiny zákazníků nazývaných spotřebitelé je důležité, aby prodávaný produkt měl co nejnižší cenu a tím byl dostupný ke koupi co největšímu počtu spotřebitelů. V návaznosti na ceně je třeba, aby dosažená kvalita byla co nejvyšší a byla konkurenceschopná. V neposlední řadě je nutné, aby byl produkt k dostání v blízkém okolí bydliště spotřebitele, popřípadě šel pohodlně nakoupit přes internet. Spotřebitelé se rozhodují převážně podle ceny. U velkoobchodů hraje důležitou roli konkurenční schopnost výrobku, obrat výrobku, potenciální zisk apod. Průmysl a instituce se zajímají o cenu, ziskovost, technické parametry, apod.²³

3.1.2 Sektor dodavatelů

Jedná se o analyzování dostupnosti a nákladů dodávek. Tyto ukazatelé jsou určovány kvalitou vztahu podniku a dodavatele. Při analýze je nutné analyzovat některé aspekty, jako jsou například:

- dostupnost, náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz,
- dostupnost a náklady pracovní síly.²⁴

²² Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 48.

²³ Srov. tamtéž, s. 48.

²⁴ Srov. tamtéž, s. 50.

Tyto zdroje je nutné posuzovat i z hlediska času. Pokud nepřijde dodávka ve stanovenou dobu, může narušit stávající strategii.²⁵

Stále více se prosazují moderní principy organizace nákupních činností:

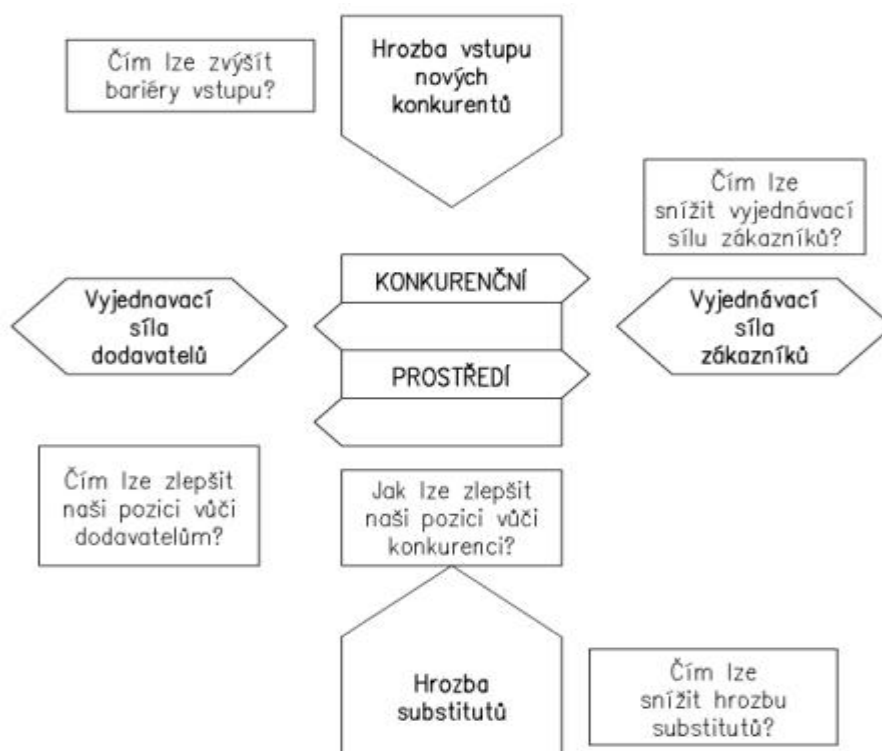
1. „**Single sourcing**“, při tomto principu se omezuje počet dodavatelů.

2. **Princip výrobního partnerství** se zakládá na teorii, že v současné době plně konkurenceschopných firem je předpokladem úspěchu oboustranné partnerství mezi výrobcem a dodavatelem. Tato spolupráce musí být dlouhodobá.²⁶

3.1.3 Sektor konkurentů

Tato problematika ukazuje konkurenční síly v odvětví jako je společnost, které ovlivňují pozici a úspěšnost podniku. Některé podniky dosahují vyšších zisků než ostatní, a proto je nutné věnovat pozornost analýze konkurenčních sil v daném odvětví.²⁷

Názorným příkladem je Porterův model konkurenčního prostředí, znázorněný na obrázku č. 4.



Obr. 4 - Porterův model konkurenčního prostředí²⁸

²⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení Srov.*, s. 50.

²⁶ Srov. tamtéž, s. 51.

²⁷ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 47.

²⁸ KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 53.

Výstupem Porterovy analýzy by mělo být identifikování potenciálních hrozeb a příležitostí.²⁹

3.2 Analýza obecného okolí firmy

Obecné okolí firmy představuje tzv. makrookolí, do kterého patří sociální politika, legislativa, technologie, makroekonomika apod. Při zpracování analýzy obecného okolí firmy se zaměřujeme na socioekonomický sektor, ve kterém se podrobněji zabýváme ekonomickými, ekologickými a sociálními faktory. Dalším sektorem, který při analyzování obecného okolí firmy zkoumáme, je vládní sektor.

3.2.1 Socioekonomický sektor

Nejdůležitějším v tomto sektoru je působení ekonomických, ekologických, sociálních a klimatických faktorů.

Ekonomické faktory

Je nutné analyzovat např. tyto faktory:

Období hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (deprese, recese, oživení, konjunktura), vliv politické situace na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády, monetární politiku vlády (nabídka peněz, kurzy, apod.), fiskální politiku vlády (daně, vládní výdaje, apod.), platební bilanci státu, míru inflace, kapitálový trh a mnohé další.³⁰

Keřkovský a Vykypěl uvádějí některé příklady působení ekonomických faktorů:

Recese zpravidla vede k poklesu investičních aktivit, ke zvyšování nezaměstnanosti, která může dále vést ke snižování prodejů. Jestliže je monetární politika „napjatá“, kapitál nutný pro uvažované rozšíření podniku může být příliš drahý nebo nedostupný. Úroková míra ovlivňuje podmínky pro investování. Kurz měny významně ovlivňuje podmínky exportu a importu. Velkou roli hrají tzv. inflační očekávání. Obecně platí, že zisky jsou v inflačním prostředí vyšší.³¹

²⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení.*, s. 56.

³⁰ Srov. tamtéž, s. 43-44.

³¹ Tamtéž, s. 44.

Ekologické faktory

Výrobní technologie jsou ovlivňovány ekologickými faktory, které ovlivňují také rozmístění výrobních jednotek a způsobují zákazy některých výrob.³²

Sociální faktory

Jedná se o vlivy spojené s životní situací obyvatelstva a jeho strukturou. Keřkovský a Vykypl poukazují na důležitost především následujících faktorů: Společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace, demografie, apod.³³

3.2.2 Vládní sektor

Stát ovlivňuje ekonomiku pomocí zákonů a kontroluje jejich dodržování. Stát má i jiné funkce, je zaměstnavatelem, spotřebitelem. Dále realizuje hospodářskou politiku, například v podobě podpory malých firem, výzkumu, apod.³⁴

3.3 Zahraniční okolí firmy

Dalším okolím firmy je zahraniční okolí, je to speciální případ oborového a obecného okolí firmy v nadnárodním měřítku. Tyká se firem, které prodávají výrobky nebo služby do zahraničí nebo mají subdodavatele v zahraničí. Některé příklady rozdílů mezi podnikáním v jedné zemi a podnikáním mezinárodním jsou například: Jazyk, kultura, politika, ekonomika, vládní zásahy, pracovní síla, financování, výzkum trhu, reklama, peníze, doprava, komunikace, pracovní vztahy a obchodní bariéry.

Nejdůležitějšími kritérii při rozhodování o výrobě v zahraničí jsou: Cena pracovní síly, cena materiálů, energií, výše režijních nákladů, dopravní náklady, náklady na balení při dopravě, pojištění, daně, cla, náklady udržování zásob, platební podmínky a kurzy, inflace, vládní podpora investic, možnosti přesunu zisku.

Uvedená kritéria se označují jako kvantitativní a existuje i skupina kritérií nazývaná jako kritéria kvalitativní. Mezi tato kritéria patří zejména:

³² Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 45.

³³ Tamtéž, s. 45.

³⁴ Srov. tamtéž, s. 47.

Politická stabilita, ekonomické situace, legislativa, regulace ekonomiky, tzv. „šedá ekonomika“, kriminalita, síla odborů, mezinárodní aspekty, kulturní rozdíly, jazykové bariéry, podmínky investování, obchodní bariéry, velikost trhu a kvalifikace pracovní síly klima.³⁵

3.4 Matice BCG

Dalším způsobem jak analyzovat firmu je využití matice BCG, ve které se zabýváme přímo výrobky nebo službami. Matice BCG je relevantní pro organizace, které se věnují produkci více různých produktů. Jejich umístění v matici je pro manažery jedním z rozhodovacích kritérií o budoucnosti daného produktu.

Tato metoda analýzy má dvě hodnotící kritéria:

- růst trhu,
- relativní podíl na trhu.



Graf 1 - Matice BCG³⁶

Produkty s vysokým podílem na trhu a vysokým růstem trhu spadají do pole HVĚZDY. Je žádoucí tyto produkty udržet na trhu. Produkty s vysokým podílem na trhu, ale nízkým růstem trhu patří do pole DOJNÉ (peněžní) KRÁVY. Produkty, které mají nízký tržní podíl, ale vysoký růst trhu patří do pole OTAZNÍKY. U takového produktu není jasné, zda zvládne další vývoj. Produkty s nízkým tržním podílem

³⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 56-58.

³⁶ VEBER, J. a kol. *Management*, s. 423.

a nízkým růstem trhu patří do pole PSI. Takové produkty jsou ve fázi úpadku a doporučuje se jejich stažení.³⁷

3.5 Metody PEST a 4C

Analýza PEST v sobě zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, které byly rozebrány výše. Sleduje se působení těchto faktorů na zájmových regionech.³⁸

Jedná se o popis minulých skutečností důležitých pro vývoj externího okolí, u nichž se zvažují změny faktorů z časového hlediska.³⁹

Metoda 4C zkoumá tyto faktory:

- Customers (zákazníky),
- Country (zájmové regiony),
- Costs (náklady),
- Competitors (konkurence).⁴⁰

Metoda 4C je vhodnější pro rozhodování, zda rozšířit aktivity firmy v zemi, popřípadě ve světě. Zvažuje se také, zda je tento trh homogenní a použila by se globální strategie, nebo pokud je rozdílný, tak se bude oslovovat každý region zvlášť.⁴¹

³⁷ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 60-61.

³⁸ Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 113.

³⁹ Srov. VEBER, J. a kol. *Management*, s. 432.

⁴⁰ Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 113.

⁴¹ Srov. KOVÁŘ, F. *Strategický management*, s. 78.

4 Interní analýzy

Cílem interních analýz je nalezení silných a slabých stránek podniku, tzv. specifické vlastnosti. Pro konkurenty je těžké napodobit specifické přednosti (silné stránky), ale ještě těžší je pro podnik specifické přednosti udržet. Zdrojem takových vlastností je majetek podniku a jeho schopnosti. Nejlepší je, když podnik má oba tyto zdroje.⁴²

Keřkovský a Vykypěl poukazují na důležitost výrobních faktorů, které jsou v této problematice rozlišovány na:⁴³

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a výrobních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové, atd.

Podrobněji rozebereme některé z výše uvedených faktorů, jako jsou například marketingové a výrobní faktory.

4.1 Marketing

Důležitou informací pro podnik je, zda výrobek nebo služba, kterou poskytuje, je na trhu žádoucí a zda potenciální zákazníci o tomto produktu ví. Firmy používají různých forem reklamy, zajímají se o ceny podobných produktů na trhu, přijímají kvalitní personál, apod.

Základem marketingové strategie jsou tři oblasti:

Výběr trhu, návrh marketingové mixu a implementace strategie.

V této oblasti je nutné analyzovat následující faktory:

Konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, hospodárnost a účinnost prodejní síly, vztahy s klíčovými zákazníky, fáze životního cyklu výrobků, kvalitu výrobků a služeb, sílu vedoucího postavení u hlavních výrobků,

⁴² Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 29.

⁴³ KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 96.

hospodárnost a kvalitu balení, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost podpůrných aktivit jiných než reklama, hospodárnost a účinnost servisu po nákupu, pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích, službách, atd.⁴⁴

Mezi základní pojmy marketingu řadíme lidské potřeby, produkt, užitek, transakce a trh.

Lidské potřeby jsou nutné z důvodu, aby firma měla pro koho nabízet své produkty. **Produkt** je to, čím firma uspokojuje lidské potřeby. **Užitek** je pojem, se kterým se lidé setkávají při rozhodování, který produkt koupit, rozhodují se právě podle toho, který produkt jim přinese větší užitek. **Trh** je místo, kde dochází k transakci, tedy naplnění vzájemných očekávání.

Pro úspěšnost dosažení cílů firmy se používá tzv. marketingový mix, který se skládá z pěti základních složek:

Produkt, cena, místo a distribuce, komunikace a personál.⁴⁵

4.2 Výrobní faktory

Při této analýze by měly být především zkoumány:

Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, hospodárnost využití energií, surovin, polotovarů, dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a náradí, umístění vnitropodnikových jednotek, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality, hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.⁴⁶

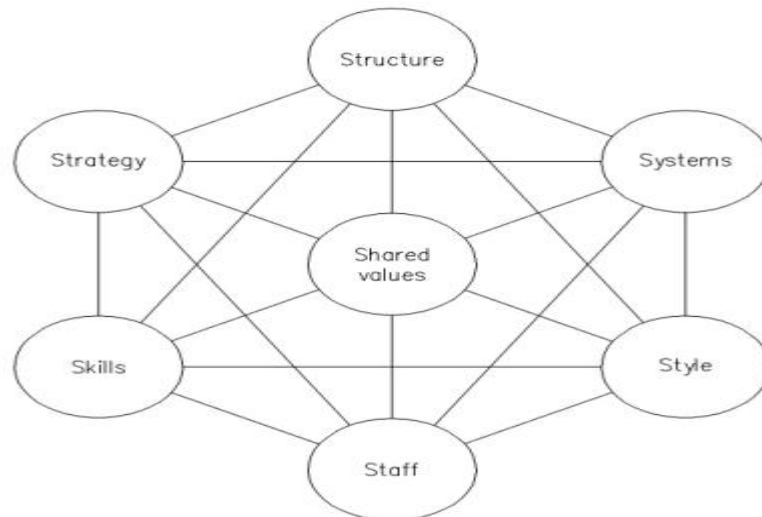
4.3 Metoda 7 S

Hlavním cílem této analýzy by mělo být nalezení tzv. klíčových faktorů úspěchu.

⁴⁴ KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 100.

⁴⁵ Srov. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*, s. 68.

⁴⁶ KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 101.



Obr. 5 - Model „7 S“⁴⁷

Tento model je nazýván „7 S“, protože faktory, které ovlivňují tuto metodu začínají na písmeno S.

- Structure - struktura,
- Systems - systémy řízení,
- Style - styl manažérské práce,
- Staff - spolupracovníci,
- Skills - schopnosti,
- Strategy - strategie,
- Shared values - sdílené hodnoty.

Strukturou je zde chápána obsahová a funkční náplň podniku, systémy řízení jsou prostředky sloužící k řízení. Styl manažérské práce je vyjádření přístupu managementu k řízení a řešení problémů. Spolupracovníci jsou lidé, řídicí i řadoví pracovníci. Schopnostmi je myšlena profesionální zdatnost pracovního kolektivu. Sdílené hodnoty jsou chápány jako ideje, principy respektované pracovníky, apod.⁴⁸

⁴⁷ KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategické řízení*, s. 114.

⁴⁸ Srov. tamtéž, s. 113-115.

5 SWOT analýza

Swot analýza je speciálním případem sledování podniku, která v sobě zahrnuje analýzu vnitřního prostředí podniku i analýzu vnějšího prostředí podniku, proto ji nelze jednoznačně zařadit mezi interní či externí analýzy. Swot analýza je jednoduchým nástrojem pro stanovení silných a slabých stránek podniku, jeho hrozeb a příležitostí.⁴⁹

Jak Tichá uvádí: „SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam“.⁵⁰

Postup při tvorbě Swot analýzy:

Nejprve identifikujeme a předpovíme hlavní změny v okolí podniku. Následně využíváme jednotlivých výsledků vnitřní analýzy firmy a identifikujeme silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Na závěr posuzujeme vzájemné vztahy mezi slabými a silnými stránkami naproti změnám v okolí firmy.⁵¹

5.1 Silné a slabé stránky podniku

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Silnými stránkami je to, co podnik dělá lépe než jiní, kde dosahuje lepších výsledků než konkurence. Má úspěchy tam, kde ostatní podniky neuspěly. Opakem jsou slabé stránky podniku.⁵²

Tuto analýzu je možno provést několika způsoby, buď pracovníky strategického týmu, dále za pomoci celého pracovního týmu, nebo pomocí pracovníků, kteří mají dobré znalosti o podniku. Do této se řadí pracovníci, kteří jsou odborníky ze všech oblastí podniku, nebo mají zkušenosti se všemi úrovněmi řízení podniku a také ti, kteří jsou známí svým kritickým přístupem k problémům.

⁴⁹ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 91.

⁵⁰ TICHÁ, I. a kol. *Strategické řízení*, s. 118.

⁵¹ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, s. 92.

⁵² SOUČEK, Z. a kol. *Formulace strategie*, s. 25.

Velikost této skupiny pracovníků závisí na podniku a jeho struktuře, u malých firem se jedná o 2 až 3 pracovníky, u středních firem o 20 až 30 pracovníků a u velkých firem se jedná i o stovky pracovníků.⁵³

Analýza musí být dobře připravena. Nejvíce se používají informace o podnikových nákladech a výnosech. Méně jsou pak využívány údaje o struktuře zákazníků, hospodářském vývoji, růstu trhu v jednotlivých oborech, atd., které jsou předmětem zkoumání příležitostí a hrozeb.⁵⁴

Proces získávání a využívání informací probíhá v podniku následovně: Dochází k definování informační potřeby strategického řízení, získávání správných informací, které jsou sdíleny s jinými spolupracovníky a vytváří se intelektuální kapitál firmy. Dále se analyzují data, která jsou následně využívána k rozhodování.⁵⁵

5.2 Příležitosti a hrozby

Z analýzy okolí podniku, která zahrnuje soubor několika analýz, jako jsou např. analýza trhu, vědeckotechnického rozvoje a analýza regionu, lze odvodit příležitosti, které podnik bude mít a hrozby, které podnik budou ohrožovat.⁵⁶

Průměrně jsou sledovány informace o: ekonomických tendencích, hospodářském vývoji jednotlivých států, investiční aktivitě v průmyslu, konjunkturním vývoji, vývoji výroby a prodeje potenciálních odběratelských oborů, strategických rozhodnutích potenciálních konkurentů, změnách struktury v konkurenční oblasti, vývoji substitutů, image potenciálních konkurentů, vědeckotechnickém vývoji, nových technologiích, substitutech, patentech a licencích, vývoji technologie u potenciálních zákazníků, vývoji nových produktů u potenciálních zákazníků a vývoji legislativy.⁵⁷

⁵³ SOUČEK, Z. a kol. *Formulace strategie*, s. 25.

⁵⁴ Srov. tamtéž, s. 28.

⁵⁵ Srov. tamtéž, s. 29.

⁵⁶ Srov. tamtéž, s. 24.

⁵⁷ Tamtéž, s. 28.

6 Představení firmy

6.1 Profil firmy

Stavební firma GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. realizuje kompletní výstavby na klíč v oboru pozemního stavitelství, a to jak novostavby, tak i rekonstrukce. Hlavním předmětem její činnosti je provádění staveb občanských, průmyslových a bytových staveb. Dále se zaměřuje na projektovou a inženýrskou činnost, realitní a developerské projekty.

Firma byla založena v prosinci 1990, sídlo společnosti je v Olomouci, ale její působnost zahrnuje území celé České republiky a koncem roku 2008 rozšířila svou působnost i na Slovensko.⁵⁸

Společnost má v současné době 450 stálých pracovníků a tvoří ji tato střediska:⁵⁹

- středisko stavební výroby,
- středisko ocelových konstrukcí,
- středisko výroby betonářské oceli,
- středisko elektro,
- středisko ZTI, ÚT,
- středisko mechanizace a půjčovny,
- středisko monolitických konstrukcí,
- středisko geodézie,
- středisko sádrokartonů,
- středisko inženýrských sítí.

Firma se dělí na následující úseky:⁶⁰

- ekonomický úsek,
- právní a personální úsek,
- obchodní úsek,
- výrobní úsek,
- úsek developerských projektů,
- úsek certifikace a BOZP,

⁵⁸ GEMO Olomouc, spol. s.r.o., *Profil společnosti*, <<http://www.gemo.cz/profil-spolecnosti.asp>>.

⁵⁹ Tamtéž.

⁶⁰ Tamtéž.

- úsek controllingu a IT.

Firma má i svou podnikovou filosofii, která zní následovně:⁶¹

1. sledovat za všech okolností především kvalitu díla,
2. zkoumat neustále potřeby a očekávání zákazníků,
3. splnit vždy požadavky zákazníka a snažit se i překonat jeho očekávání,
4. vybudovat a udržet dlouhodobě dobré vztahy se zákazníky,
5. jednat bezproblémově a maximálně vstřícně se všemi partnery,
6. založit úspěšnost firmy na tradici a trvalé prosperitě,
7. zajistit maximální komplexnost služeb pro zákazníka od zpracování všech stupňů projektové dokumentace přes zajištění inženýrské činnosti až po kompletní realizaci,
8. zaměstnávat ve firmě jen nejkvalitnější zaměstnance, u nichž je záruka precizně provedené práce,
9. maximalizovat podíl prací vysoce kvalitními vlastními pracovníky,
10. rozvíjet a rozšiřovat zavedený systém jakosti.

6.2 Vize, mise a strategické cíle

Na domovských webových stránkách firma Gemo uvádí své priority. Prioritou společnosti je vytvořit na všech pracovištích podmínky pro kvalitní, bezpečnou a zdraví neohrožující práci s citlivým přístupem k životnímu prostředí. Tyto podmínky vytvářet pro zákazníky, zaměstnance, spolupracující subjekty i občany nezúčastněné na vlastní výstavbě.

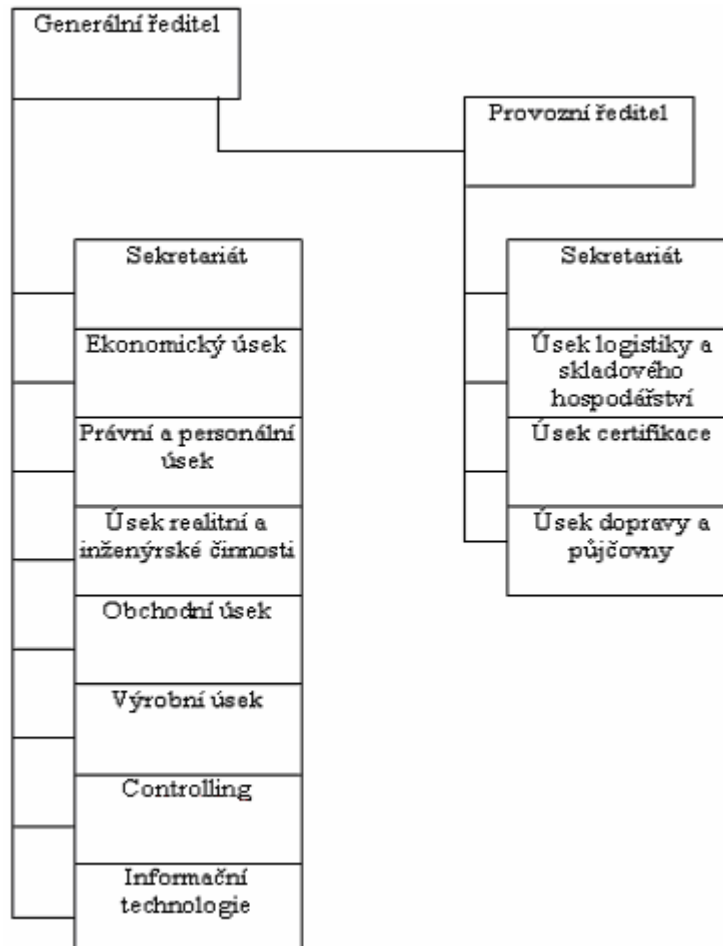
Na stejné webové stránce jsou uvedeny i záměry, kterých chce firma Gemo v následujících letech dosáhnout. Jedním ze strategických cílů firmy je rozšíření její působnosti v nových oborech, zejména v oblasti ekologických staveb a následné vytvoření samostatných středisek v těchto oborech. Dále se firma zaměří na posílení a rozvoj své developerské a inženýrské činnosti a v neposlední řadě připravuje vlastní stavební projekty v oblasti bytové, občanské a průmyslové výstavby.⁶²

⁶¹ GEMO Olomouc, spol. s r.o., *Profil společnosti*, <<http://www.gemo.cz/profil-spolecnosti.asp>>.

⁶² Tamtéž.

6.3 Organizační struktura podniku

Ve výroční zprávě zveřejněné na webových stránkách firmy je popsána organizační struktura, která je ve firmě uplatňována, podrobněji obrázek č. 6.



Obr. 6 - Organizační struktura podniku⁶³

Pro firmu je nejdůležitější výrobní úsek, který zaměstnává 80 % svých zaměstnanců, dalším důležitým úsekem je obchodní, který řeší pracovní náplň, vyhodnocuje konkurenci, hlídá cenovou hladinu a zajišťuje obchodní vazby a kontakty.

⁶³ GEMO Olomouc, spol. s.r.o., *Výroční zpráva*, <http://www.gemo.cz/certifikaty/vyrocní_zprava_0405.pdf>.

6.4 Činnost podniku

Firma zajišťuje **práce pozemního stavitelství**, stavby občanské jako jsou administrativní budovy, nákupní centra, sportovní objekty, školy a divadla, dále bytovou výstavbu a také průmyslovou výstavbu, především výrobní areály apod. Další činností je **development**. Tento úsek vznikl na základě rozvíjející se společnosti Gemo a jako reakce na požadavky investorů na zajištění komplexních služeb v oblasti stavebních zakázek. Logistický park Hněvotín byl vybudován v roce 2007 za účelem zvýšení efektivity a snížení nákladů vynaložených na logistické procesy podléhající potřebám staveb realizovaných společností Gemo.⁶⁴

6.5 Certifikace

V základních informacích o společnosti jsou uvedené i certifikáty, se kterými firma disponuje. Společnost Gemo je držitelem certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2005, bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2008 a systému certifikovaných stavebních dodavatelů č. 11/2010 v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.⁶⁵

6.6 Sponzoring

Firma se neorientuje jen na osobní prospěch, ale je také sponzorem několika klubů a akcí. Společnost Gemo se aktivně zapojuje do společenského života v olomouckém regionu, zejména v oblasti sportu, kultury a charity.

Sportovní oblast

SK Sigma Olomouc, HC Olomouc, basketbalový klub Univerzity Palackého v Olomouci, provoz menších sportovních klubů v olomouckém regionu.

⁶⁴ GEMO Olomouc, spol. s.r.o., *Stavební činnost*, <<http://www.gemo.cz/stavebni-cinnost.asp>>.

⁶⁵ GEMO Olomouc, spol. s.r.o., *Certifikace*, <<http://www.gemo.cz/certifikace.asp>>.

Kulturní oblast

Moravské divadlo v Olomouci, „Hanácké slavnosti“ v Náměšti na Hané, „Oslavy maršála Radeckého“, Olomoucké dny architektury, aj.

Charitativní oblast

Jasněnka v Uničově (pomoc při výstavbě stacionáře), Mateřská škola Sluníčko v Olomouci (oprava fasády), Charity v Olomouci, Charity ve Šternberku a občanské sdružení SPOLU (příspěvky), a mnoho dalších.⁶⁶

6.7 Projekty

Mezi aktuální projekty se řadí hypermarket Tesco Šternberk, obytný komplex kaskády Hejčín, Inter IKEA Centre Česká republika, dostavba jižní tribuny Androva stadionu v Olomouci, atd.⁶⁷

⁶⁶ GEMO Olomouc, spol. s.r.o., *Podporujeme*, <<http://www.gemo.cz/podporujeme.asp>>.

⁶⁷ GEMO Olomouc, spol. s.r.o., *Reference*, <<http://www.gemo.cz/reference.asp?typ=aktual>>.

7 Metodologie

V následující části se budeme zabývat zpracováním analýz na uvedenou firmu podle dosažených poznatků z teoretické části a následně tuto firmu zhodnotíme. Cílem bakalářské práce je vyhledat strategické analýzy, které firma provádí. Následně jsou provedeny vlastní vybrané strategické analýzy ve firmě a na jejich základě zformulovány vhodné strategické směry. V teoretické části jsme vymezili oblast strategického řízení a definovali potřebná vstupní data pro provedení strategických analýz. Tato data získáme na základě studia interních dokumentů firmy (viz předchozí kapitola) a na základě rozhovoru s jedním z představitelů vrcholového vedení firmy - manažerem projektu. Předpokládáme, že v určitých oblastech firma analýzy již sama provedla - v tom případě, s cílem uvést ucelený pohled na firmu, pouze shrneme jejich závěry. Následně bylo sjednáno setkání s manažerem projektu. Toto setkání se uskutečnilo 25. 12. 2010 ve firmě Gemo, schůzka trvala více než 3 hodiny. Na setkání byla probrána odvětví, která jsou popsána dále. Rozhovor byl nestrukturovaný, byl ručně zaznamenán a ve zkrácené, strukturované podobě je uveden v příloze č. 1. Hlavním zájmem bylo získat co nejvíce informací z každé oblasti. U každé oblasti bylo cílem zjistit, jak vypadá struktura např. zákazníků, jak se dělí, podle kterých kritérií apod. Tak se postupovalo i v dalších oblastech. Manažer projektu byl vybrán z toho důvodu, že má jako představitel vrcholového vedení firmy přehled o strategických záležitostech a zastává otevřený přístup vůči spolupráci nad bakalářskou prací.

Hlavním zájmem bylo získat co nejvíce informací, které by nastínily firmu v následujících oblastech:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- konkurenti,
- zahraniční okolí,
- působení firmy v regionu nebo kraji,
- analýza SWOT,
- marketing,
- výrobní faktory,
- management firmy.

8 Analýza firmy

8.1 Externí analýzy

V této části se zaměříme na analyzování okolí firmy, zejména se podíváme na její konkurenty, dodavatele, zákazníky apod.

8.1.1 Zákazníci

Firma své zákazníky dělí podle několika kritérií, která jsou uvedena níže, mezi zákazníky se řadí soukromé firmy, samostatné osoby, ale také stát.

Zákazníky firma dělí dle následujících kritérií

1. dle typu společností,
2. dle velikosti zakázek,
3. dle počtu zakázek,
4. dle typu zakázek.

1. Rozdělení dle typu společností

- soukromé společnosti domácí,
- soukromé společnosti zahraniční,
- stát, kraj, obec.

2. Rozdělení dle velikosti zakázek

- malé zakázky do 50 mil. Kč,
- střední zakázky do 200 mil. Kč,
- velké zakázky nad 200 mil. Kč.

3. Rozdělení dle počtu zakázek

- nízký počet zakázek, nepřesahující 1 zakázku za období 5 let,
- střední počet zakázek, obsahující minimálně 1 zakázku za 2 roky,
- velký počet zakázek, obsahující minimálně 1 zakázku za 1 rok.

4. Rozdělení dle typu zakázek

a) pozemní stavby,

- bytová výstavba,

- výstavba občanské vybavenosti (obchodní centra, administrativní budovy, sportoviště, atd.)

- průmyslové stavby (výrobní závody, logistická centra).

b) inženýrské a liniové stavby

- komunikace,

- inženýrské sítě (kanalizace, vodovody, plynovody),

- technologické celky (čističky).

Při poskytování informací bylo sděleno, že firma staví i v zimních měsících, ale méně, než v letních měsících, z tohoto hlediska lze konstatovat, že se jedná spíše o sezónní práci.

8.1.2 Dodavatelé

Subdodavatele firma dělí do pěti základních skupin

1. dodavatelé materiálu,

2. dodavatelé prací,

3. pronajímatelé strojů a zařízení,

4. dodavatelé ucelených dodávek (práce včetně materiálu),

5. dodavatelé služeb.

1. Dodavatelé materiálu

Do tohoto oddílu patří veškeré dodávky stavebních materiálů, které firma na realizovaných stavbách zpracovává vlastními pracovníky, nebo je pro ní ekonomicky výhodné materiál koupit a předat ho subdodavateli určité části stavebního díla ke zpracování.

Patří sem např.

- betonové směsi,

- zdící materiál,

- zdící a omítkové směsi.

2. Dodavatelé prací

Zde patří dodavatelé zednických, tesařských, železářských, pomocných stavebních prací a dále zemních prací a dopravy.

3. Pronajímatelé strojů a zařízení

Patří sem poskytovatelé pronájmu menších stavebních strojů a zařízení, s kterými firma nedisponuje v dostatečném počtu nebo se jí nevyplatí je pořizovat, protože se používají jen občas. Např. vrtačky, bourací kladiva, hutní zařízení, topidla, oplocení, lešení, bednění, apod.

4. Dodavatelé ucelených dodávek (práce včetně materiálu)

Tento oddíl je nejobsáhlejší a obsahuje nejdůležitější subdodavatele, kteří jsou schopni realizovat kompletní dodávku. Jsou rozděleni do jednotlivých oborových oddílů.

5. Dodavatelé služeb

Zde patří dodavatelé podpůrných činností, zejména mezi ně patří:

- projekční práce,
- právní služby,
- bankovní služby,
- překladatelské služby,
- atd.

Při práci se subdodavateli dochází k evidenci a rozdělení subdodavatelů do jednotlivých oborů, firma si vede rejstřík subdodavatelských firem, který pravidelně aktualizuje, viz. příloha 2.

Poptávka a výběr subdodavatelů

Před samotným oslovením subdodavatelů je důležité si zpracovat podklady, dále se hodnotí dodavatelé z několika kritérií, která jsou popsána níže a následně se jedná s dodavateli o ceně, termínech, obchodních podmínkách apod. V poslední fázi se vybere vhodný dodavatel.

V následujících bodech jsou stručně popsány činnosti, které firma provádí při výběru dodavatelů:

- zpracování zadávacích podkladů pro subdodavatele,
- poptávka dodavatelů min 5 firem, v průměru 10 firem,
- komunikace se subdodavatelem probíhá telefonicky, písemně poštou, mailem, přes internet (tzv.úschovny),
- vyhodnocení nabídek, zpracováno v aplikaci Excel do formuláře,
- konečné jednání se subdodavatelem o ceně, o předmětu díla, o termínech realizace, o obchodních podmínkách, o smluvních podmínkách,
- výběr vhodného dodavatele.

Realizace zakázky a řízení subdodavatele

Je důležité při realizaci zakázky provést školení o bezpečnosti práce a hlídat její dodržování, řídit a koordinovat subdodavatele, důležité je také hlídat termín realizace prací subdodavatelem, kontrolovat její kvalitu a následně pak převzít předmět díla nebo dodávky. V případě potřeby probíhá uplatňování záručních podmínek (od 12 měsíců do 120 měsíců).

Vyhodnocení kvality práce nebo dodávky subdodavatele

Firma při výběru vhodného subdodavatele hodnotí následující kritéria:

1. termín realizace nebo dodávky,
2. kvalita prací a dodávky,
3. dodržování podmínek bezpečnosti práce,
4. operativnost,
5. komunikace.

V příloze 3 je ukázán příklad vyhodnocení výběru subdodavatele.

8.1.3 Konkurence

Konkurenci firma dělí do těchto skupin dle:

1. regionu,
2. velikosti společnosti,
3. typu zakázek.

1. Rozdělení konkurenčních společností podle regionu

Všechny společnosti nejsou schopny nebo ochotny realizovat stavební zakázky na celém území České republiky a naopak, některé společnosti jsou schopnější zakázku získat a realizovat v určitém regionu. Hlavními konkurenty firmy Gemo v olomouckém regionu jsou zejména stavební společnosti Vces, Unistav, Imos, Eurogema a Tomek.

2. Rozdělení konkurenčních společností dle velikosti

Tyto společnosti firma dělí dle velikosti ročního obrátu firmy, nebo dle počtu zaměstnanců. Velikost firmy je velmi důležitá pro možnost získání zakázky určitého rozsahu.

3. Rozdělení konkurenčních společností dle typu zakázek

V této části firma konkurenci dělí podle:

- a) typu investora
 - investor soukromý,
 - investor stát, kraj, obec.
- b) typu stavby
 - pozemní stavby,
 - inženýrské, liniové stavby.

8.1.4 Zahraniční okolí firmy

Orientace společnosti na zahraniční aktivity směřuje zatím pouze na Slovensko, zde byla založena dceřinná společnost GEMO SLOVENSKO, spol. s r.o.

Realizované zakázky na území Slovenské republiky:

- Digital Park II. etapa, Bratislava,
- Mc`Donalds, Prešov.

V současnosti společnost intenzivně pracuje na rozšíření svých obchodních aktivit na Slovensku. O expanzi do jiných zemí jak v Evropské unii nebo mimo ni se neuvažuje. Problémem při expanzi do jiných zemí by bylo cenové prosazení, kvalitní personální obsazení, obchodní vazby, pravidelné zajišťování zakázek a neznalost místního stavebního trhu.

8.1.5 Region

Aktivity v regionu firma dělí na realizaci zakázek a investic:

1. soukromých,
2. státních, krajských, obecních,
3. vlastních.

Realizace zakázek v olomouckém regionu je pro společnost nejdůležitější, protože jich zde realizuje největší počet. Zaměstnává místní obyvatele a nemusí tak dalece přepravovat zaměstnance na místo stavby, popřípadě jim platit ubytování nebo hradit diety. Dochází tak ke snížení nákladů na zaměstnance a zvýšení efektivity staveb. Níže jsou uvedené některé příklady realizovaných zakázek v regionu.

Soukromé

- Aquapark Olomouc,
- kaskádový dům obytného souboru Okružní - Hněvotínská,
- dostavba jižní tribuny Androva stadionu v Olomouci,
- Olympia Olomouc ,
- prodejna potravin firmy LIDL, Olomouc,
- novostavba areálu EVERLIFT,
- Miele Uničov - instalace médií pro rozšíření výroby,
- KAPPA Packaging, Olomouc,
- TIMKEN - TORRINGTON, Olomouc.

Státní, krajské a obecní

- rekonstrukce a nástavba domu Pavelčákova 21, Olomouc,
- zateplení a oprava fasády domu Foerstrova 33, Olomouc,
- nástavby bytových domů Černá cesta, Olomouc,
- zimní stadion Olomouc - rekonstrukce ledové plochy,
- ZŠ Tererovo náměstí - rekonstrukce školní jídelny.

Vlastní

- obytný komplex Horní Lán - V.etapa,
- obchodní a zábavní park Haná - IV.etapa
- centrum sportu a zdraví - revitalizace plochy bývalého spartakiádního stadionu na nové:

- 1) tréninkové plochy Sigmgy Olomouc,
- 2) centrum Omega,
- 3) NH hotel.

Při této výstavbě došlo k úpravě také křižovatky a Legionářské ulice.

Na základě podkladů o externích analýzách lze konstatovat, že se firma externím strategickým analýzám věnuje dostatečně, ale lze ji navrhnout oblast, které by se mohla věnovat více. Z výše uvedeného vyplývá, že hlavní oblastí působnosti firmy je olomoucký kraj, ve kterém realizuje největší množství zakázek. Když už firma realizuje nejvíce zakázek právě v olomouckém kraji, tak by se měla zaměřit na využití ploch, které jsou v současné době zdevastované, jedná se o tzv. brownfields, kterých je v olomouckém kraji dostatek a mohla by tak získat stavební plochu na atraktivním místě.

8.2 Interní analýzy

8.2.1 Marketing

Firma nemá marketingové oddělení, marketing má z části na starosti obchodní oddělení a z části sekretariát generálního ředitele.

V segmentu klasického stavebnictví, ve kterém se firma pohybuje, je neefektivní používat plošnou reklamu, díky níž by firmu oslovili potenciální zákazníci.

Firma používá tyto marketingové nástroje pro zařazení do výběrového řízení a získání zakázky:

- 1) firma musí sledovat situaci na stavebním trhu a v případě potenciální stavební zakázky aktivně oslovuje zákazníky a hlásí se do výběrového řízení,
- 2) jedná a oslovuje organizace, které mají na starosti přípravu stavebních zakázek a případně výběr dodavatele pro investora jako jsou projekční, inženýrské nebo technicko-dozorové organizace,

- 3) zajištění dostatečných referencí, týkajících se počtu, velikosti a typu jednotlivých realizovaných zakázek,
- 4) realizace zakázek v nadprůměrné kvalitě a za přiměřenou cenu,
- 5) maximální poskytovaný servis zákazníkovi v průběhu výběrového řízení a realizace.

Klasickou reklamu firma využívá pouze při realizaci vlastních developerských projektů, zejména bytových.

8.2.2 Výrobní faktory

Proto, aby realizace zakázky byla co nejefektivnější, klade firma velký důraz na maximální úsporu nákladů a minimalizaci případných chyb a potenciální navýšení prací.

Každá stavba musí před jejím zahájením projít podrobnou přípravou a analýzou nákladů, možností a rizik.

Příprava obsahuje:

- 1) výběr a složení pracovního týmu pro jednotlivou zakázku,
- 2) zpracování podrobného nákladového rozpočtu stavby,
- 3) zpracování harmonogramu stavby včetně určení uzlových a klíčových termínů,
- 4) analýza rizik,
- 5) zpracování postupu a harmonogramu výběru jednotlivých dodavatelů,
- 6) zajištění a kontrola realizační projektové dokumentace,
- 7) výběr dodavatelů materiálů a jednotlivých částí stavby.

Řízení v průběhu realizace obsahuje:

- 1) efektivní řízení a koordinace všech subjektů na stavbě,
- 2) jednání s investorem a zajištění co nejefektivnější přenesení jeho požadavků do řízení a realizace,
- 3) časová kontrola jednotlivých dodávek,
- 4) kontrola kvality a jakosti.

Každý vedoucí pracovník (stavbyvedoucí) má za povinnost stavbu řídit, organizovat a kontrolovat, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání s energiemi, pohonnými hmotami, materiálem apod. K tomu, aby tyto požadavky efektivně plnil, má k dispozici:

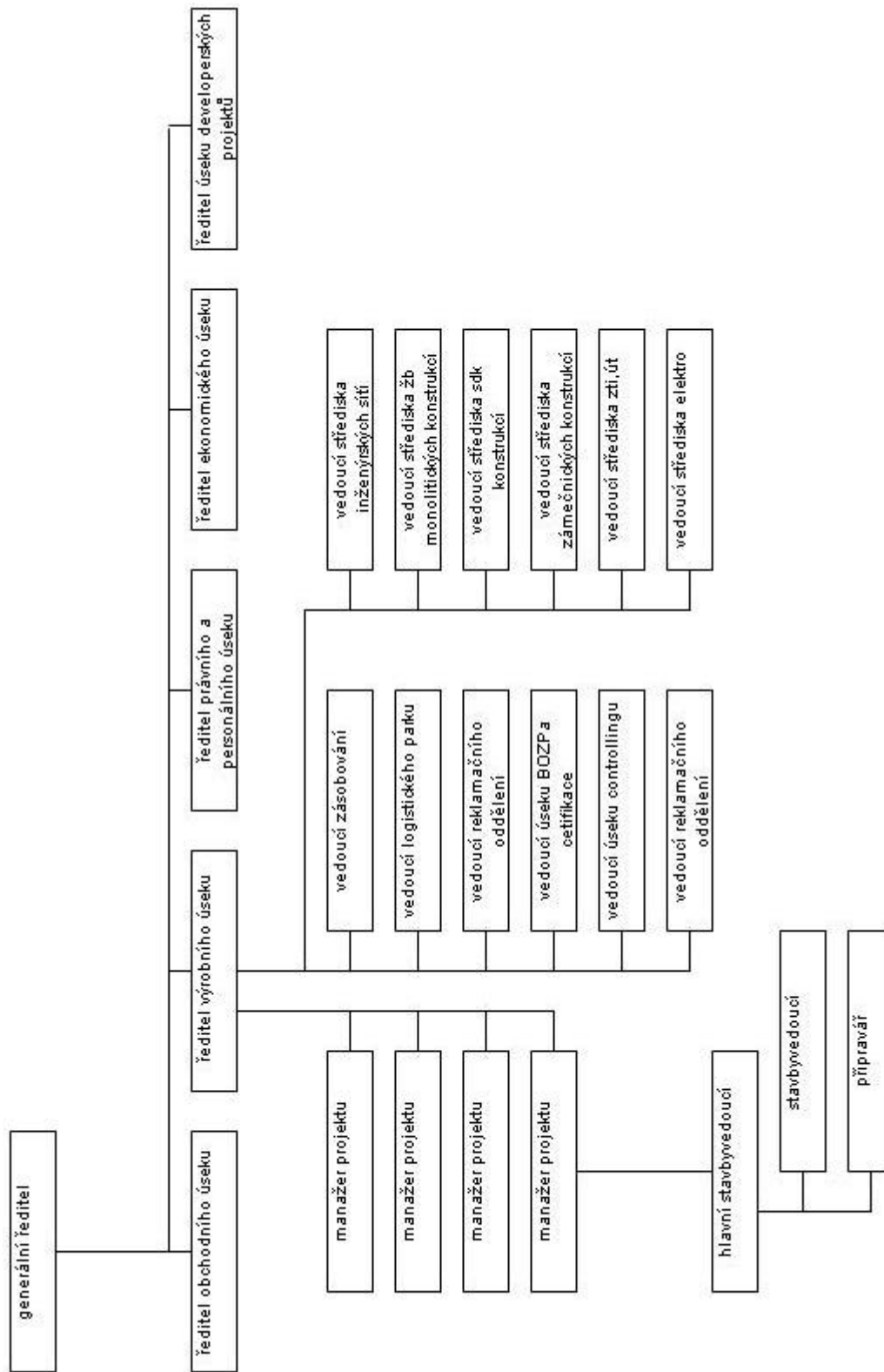
- nákladový rozpočet,
- realizační projekt,
- přesný výpis množství jednotlivých materiálů.

Struktura a stručná charakteristika řízení stavebních zakázek

Generální ředitel provádí rozhodnutí za jakých se přijímá stavební zakázka, výrobní ředitel přiřazuje firemní a personální kapacity pro jednotlivé zakázky, manažer projektu provádí výběr řídicího týmu, hlavních subdodavatelů stavby, provádí kontrolu a vedení projektu, hlavní stavbyvedoucí má za úkol fyzické řízení realizace stavební zakázky, výběr menších dodavatelů a vedení realizačního týmu, stavbyvedoucí provádí řízení dílčích úseků stavební zakázky, kontrolu termínů a kvality, připravá obstarává přípravu rozpočtových a projektových podkladů, přípravu výběru jednotlivých dodavatelů a přípravu finančních analýz stavební zakázky.

8.2.3 Management firmy

Struktura rozdělení managementu ve firmě Gemo je zobrazena na obrázku č. 7. Nejvyšším zástupcem společnosti v oblasti managementu je jeden generální ředitel, kterému podléhají ředitelé jednotlivých 5 úseků, kteří se dělí podle jejich pole působnosti. Mezi jeden z nich patří obchodní úsek, který se snaží získávat nové zakázky a specifikuje požadavky zákazníka. Dalším je ekonomický úsek zabývající se cenovými hladinami nabízených produktů a řeší zda poptávané zakázky zákazníkem jsou profitabilní či ne a jak moc. Mezi zbývající 3 se řadí divize developerských projektu, právní a personální i výrobní. Poslední z nich je ve společnosti jeden z nejdůležitějších a nejrozvětvenějších. Výrobní úsek se dělí na střediska projekce, zásobování, reklamace, kontroly, středisko inženýrských sítí, konstrukcí atd., viz obrázek č. 7. Získáním zakázky a zasláním do výrobního úseku se nejdříve vypracovává projekt, který se konzultuje s přípravitel vytvářejícím rozpočty a hlavním stavbyvedoucím hodnotícím možnou realizaci projektu. Následuje objednávka potřebných materiálů pro stavbu a její realizace, na které se podílejí všechna střediska výrobního úseku společně.



Obr. 7 - Manažerská struktura společnosti⁶⁸

⁶⁸ Interní dokumentace.

Jak už bylo zmíněno výše, firmě chybí marketingové oddělení, tuto práci z části vykonává obchodní oddělení a z části sekretariát generálního ředitele. Při takovém rozdělení může docházet ke značným problémům, např. špatná komunikace mezi odděleními, časová prodleva poskytování informací, apod. Při analýze výrobních faktorů se firma snaží být co nejefektivnější, tím se rozumí co nejvíce minimalizovat náklady a vyhnout se zbytečným chybám a dodržovat původní rozpočty projektu předané zákazníkovi. Tuto oblast lze hodnotit jako propracovanou, firma se jí dostatečně věnuje. Management firmy má své klady i zápory, ale celkově ho lze hodnotit kladně dle dosahovaných zisků společnosti. Nejvíce podřízených má na starosti výrobní ředitel. Mezi jeho klady lze zařadit jasné kompetence při vytváření úkolů, velká pružnost řízení apod. Mezi zápory můžeme zařadit velký rozsah odbornosti potřebný pro řízení výrobního úseku, kterou může jen stěží dosáhnout jeden člověk. Bylo by dobré mít více výrobních ředitelů, kde by měl vedoucí výrobní ředitel na starosti řízení manažerů projektu a další z nich pak zbývající oddělení.

9 Zhodnocení situace ve firmě

Ve firmě můžeme vyzorovat některé prvky strategického řízení. V interních dokumentech má firma napsané cíle, kterých chce dosáhnout. Firma strategické cíle rozděluje na dlouhodobé a krátkodobé.

Mezi dlouhodobé cíle firmy patří:⁶⁹

- udržet obrat společnosti nad 2,5 miliardy Kč za rok,
- dlouhodobě udržet rentabilitu zakázek na současné úrovni,
- udržet dlouhodobou zaměstnanost nad 400 pracovníků,
- získávání nových tzv. dlouhodobých klientů,
- zvýšit obrat společnosti v segmentu inženýrských a dopravních staveb na úroveň 500 mil. Kč za rok.
- stanovení personální strategie firmy.

V krátkodobých cílech (výhledově do 2 let) firma uvádí:⁷⁰

- zajistit dostatečný počet tzv. „kvalitních“ stavebních zakázek pro udržení dostatečné zaměstnanosti a rentability,
- zajistit větší efektivnost realizace stavebních zakázek,
- personální restrukturalizace pracovních týmů s cílem zvýšení pracovní efektivity a snížení nákladů,
- analýza provozních nákladů firmy, její vyhodnocení a následné zavedení opatření pro snížení nákladů,
- další rozvoj opatření zajištění bezpečnosti práce na stavbách,
- zajištění a podpora vzdělávání pracovníků společnosti.

Firma se při své stavební činnosti převážně orientuje na olomoucký region, tato činnost je pro společnost nejdůležitější, protože jich zde realizuje největší počet. Firma zaměstnává místní obyvatele a nemusí řešit přepravu zaměstnanců na místo realizace stavby, platit jim náklady spojené s výkonem práce apod. Při takovém způsobu řešení zaměstnanosti dochází ke snížení nákladů na zaměstnance a tím ke zvýšení efektivity stavebních prací.

⁶⁹ Interní dokumentace.

⁷⁰ Tamtéž.

Největší podíl na tržbách firmy zajišťuje výrobní úsek, který zaměstnává 80 % zaměstnanců, dalším důležitým úsekem je obchodní úsek, který má za úkol obstarávat pracovní náplň, vyhodnocuje konkurenci, hlídá cenovou hladinu a zajišťuje obchodní zakázky.

10 Návrh opatření pro firmu

Na základě teoretických poznatků, důkladného prostudování firemního prostředí i vnějšího okolí byla pro firmu Gemo zpracovaná analýza BCG a SWOT analýza.

10.1 Matice BCG

Matice BCG je vhodná pro firmy, které nabízejí více produktů. Matice BCG analyzuje postavení produktů firmy na trhu s ohledem na růst trhu a sílu konkurence

Na základě údajů zjištěných prostudováním podkladů o tržbách se podíváme na postavení firmy Gemo oproti jejím největším konkurentům, provádějících práce pozemního stavitelství. Tato analýza bude provedena pro oblast celé České republiky.

Mezi hlavní konkurenty v pozemním stavitelství je pro firmu Gemo například Skanska a. s., Metrostav a. s., Imos Brno a. s., Viamont DSP a. s., SYNER s. r. o., PSJ a. s., UNISTAV a. s. a VCES a. s..

V tabulce č. 1 jsou naznačeny tržby firmy Gemo a vybraných konkurentů pozemního stavitelství v roce 2009. Tabulka slouží k porovnání tržeb firmy Gemo a ostatních konkurentů, jedná se o porovnání bez rozdělení tržeb na jednotlivé produkty.

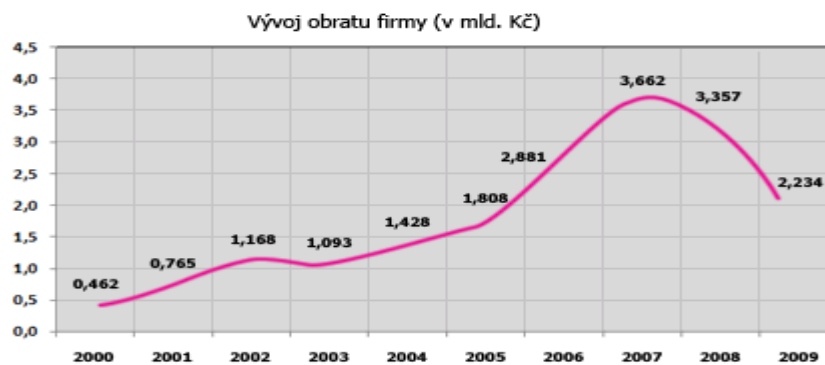
Tabulka 1 - Tržby vybraných firem⁷¹

Název	Počet zaměstnanců	Tržby rok 2009 Kč	Počet tržeb na 1 zaměstnance v Kč
Skanska a. s.	4846	27 666 828 000	5 709 209
Metrostav a. s.	3199	22 169 105 000	6 930 011
STRABAG a. s.	2465	17 890 761 000	7 257 915
Imos Brno a. s.	722	6 638 364 000	9 194 410
Viamont DSP a. s.	400	4 268 982 000	10 672 455
SYNER s. r. o.	320	3 825 278 000	11 953 994
PSJ a. s.	418	2 997 421 000	7 170 864
Unistav a. s.	343	2 713 689 000	7 911 630
VCES a. s.	785	2 385 091 000	3 038 332
Gemo Olomouc s. r. o.	485	2 310 484 000	4 763 885

Součet tržeb vybraných firem v pozemním stavitelství dosahuje částky 92 866 103 000 Kč, firma Gemo vytváří v tomto žebříčku firem 2,49 % podíl na trhu. Z výpočtu počtu tržeb na 1 zaměstnance je vidět, že i firma Skanska a. s. s celkovými tržbami 27 666 828 000 Kč a počtem zaměstnanců 4846 dosahuje menších tržeb na zaměstnance než firmy s menším počtem zaměstnanců. Sledovaná firma Gemo Olomouc, s.r.o. je v tomto pořadí na 9. místě a za ní stojí firma VCES a. s.

Graf č. 2 znázorňuje vývoj obrátu firmy Gemo od roku 2000 do roku 2009. Firma dosahovala nejvyššího obrátu v roce 2007 a v roce 2008 v souladu s celosvětovou ekonomickou začal obrat pomalu klesat.

⁷¹ KUČERA, J., *Top českého stavitelství*, 2010, č. 10, s. 22.



Graf 2 - Vývoj obratu firmy Gemo⁷²

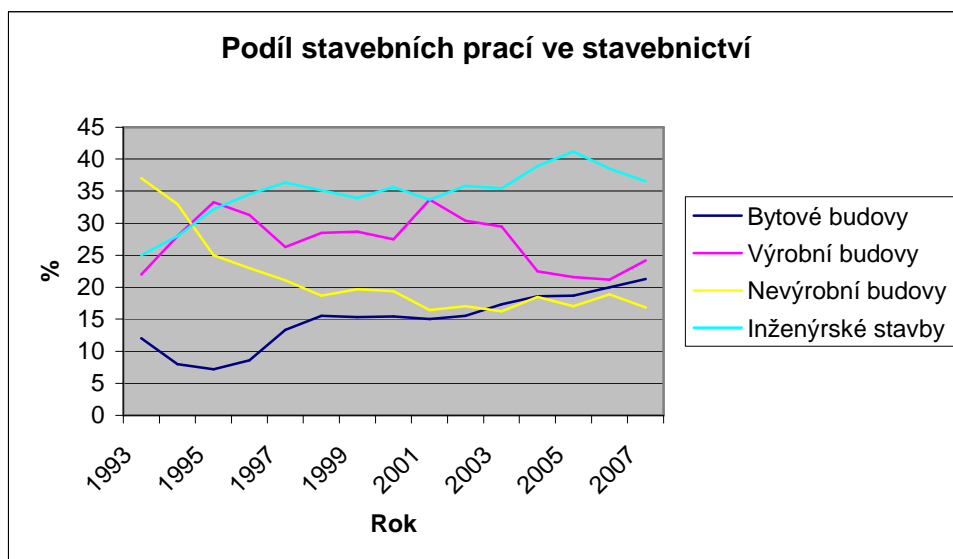
Tabulka č. 2 znázorňuje vývoj stavebních prací v jejich procentuálním podílu ve stavebnictví. Tabulka byla použita pro vyhodnocení tempa růstu trhu jako jednoho z proměnných v analýze BCG. V tabulce jsou zveřejněné údaje platné pro roky 1993 - 2007.

⁷² GEMO Olomouc, spol. s r.o., *Ekonomické informace*, <<http://www.gemo.cz/ekonomicke-informace.asp>>.

Tabulka 2 - Vývoj stavebních prací ve stavebnictví⁷³

Rok	Bytové budovy	Výrobní budovy	Nevýrobní budovy	Inženýrské stavby
1993	12,0	22,0	37,0	25,0
1994	8,0	28,0	33,0	28,0
1995	7,2	33,3	25,0	32,2
1996	8,6	31,3	23,0	34,5
1997	13,3	26,3	21,1	36,3
1998	15,5	28,5	18,7	35,1
1999	15,3	28,7	19,7	33,9
2000	15,4	27,5	19,4	35,6
2001	15,0	33,7	16,4	33,7
2002	15,5	30,4	17,0	35,8
2003	17,3	29,5	16,2	35,4
2004	18,6	22,5	18,5	38,9
2005	18,7	21,6	17,0	41,2
2006	20,0	21,2	18,9	38,5
2007	21,3	24,2	16,8	36,5

⁷³ ČSÚ, *Česká ekonomika v číslech*, 2008, s. 34.



Graf 3 - Podíl stavebních prací ve stavebnictví⁷⁴

Graf č. 3 je vytvořen z tabulky č. 3, je zde pro lepší představivost. Data byla použita při určování tempa růstu stavebního trhu při analýze BCG.

Tabulka 3 - Rozklad meziroční změny indexu orientační hodnoty staveb
(4. čtvrtletí 2009)⁷⁵

Změna indexu orientační hodnoty staveb	+15,4
v tom (rozklad v procentních bodech):	
nová výstavba	+7,1
budovy bytové	-4,3
budovy nebytové	-2,3
stavby pro životní prostředí	+6,9
stavby ostatní	+6,8
změna dokončených staveb	+8,3
budovy bytové	-0,1
budovy nebytové	+1,6
stavby pro životní prostředí	+0,7
stavby ostatní	+6,1

⁷⁴ Vlastní zpracování.

⁷⁵ ČSÚ, Český statistický úřad - Bytová výstavba, stavební povolení a zakázky,
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbvz021910.doc>>.

Tabulka 4 - Rozklad meziroční změny indexu nových stavebních zakázek
(4. čtvrtletí 2009)⁷⁶

<u>Změna indexu hodnoty nových stavebních zakázek</u>	<u>-35,3</u>
v tom (rozklad v procentních bodech):	
pozemní stavitelství	-12,6
inženýrské stavitelství	-22,7

Tabulky č. 3 a 4 jsou doplněním k tabulce č. 3. Používaly se k analyzování stavebního trhu.

Tabulka 5 - Struktura stavebních prací společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.⁷⁷

Rok	Celkový roční obrat (miliard Kč)	Bytové budovy (miliard Kč)	Výrobní budovy (miliard Kč)	Nevýrobní budovy (miliard Kč)	Inženýrské stavby (miliard Kč)
2007	3,66	0,60	1,51	1,44	0,11
2008	3,36	1,10	1,05	1,03	0,18
2009	2,31	0,69	0,58	1,04	0,09

Tabulka č. 5 znázorňuje tržby firmy Gemo v jednotlivých činnostech, které poskytuje a byla použita při určování tržního podílu firmy oproti jejich konkurentům.

Tabulka 6 - Konkurenti jednotlivých stavebních oblastí⁷⁸

Rok	Bytové budovy (miliard Kč)	Výrobní budovy (miliard Kč)	Nevýrobní budovy (miliard Kč)	Inženýrské stavby (miliard Kč)
	SKANSKA	IMOS	METROSTAV	SKANSKA
2007	2,90	2,30	3,50	22,10
	METROSTAV	SKANSKA	IMOS	SKANSKA
2008	2,20	1,70	2,90	19,34
	SKANSKA	METROSTAV	METROSTAV	SKANSKA
2009	1,80	1,40	1,80	18,70

Tabulka č. 6 znázorňuje hlavní konkurenty firmy Gemo a jejich tržby v jednotlivých oblastech. Byla také použita pro určení tržního podílu.

⁷⁶ ČSÚ, Český statistický úřad - Bytová výstavba, stavební povolení a zakázky, <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbvz021910.doc>>.

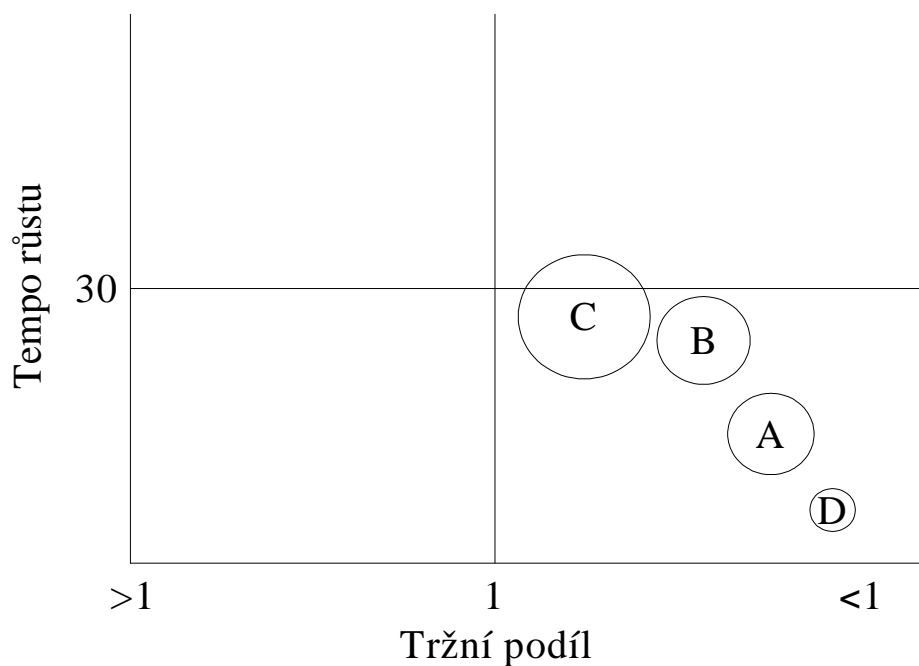
⁷⁷ Interní dokumentace.

⁷⁸ Tamtéž.

Tabulka 7 - Analýza BCG firmy GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.⁷⁹

	Bytové budovy (A)	Výrobní budovy (B)	Nevýrobní budovy (C)	Inženýrské stavby (D)
Firma Gemo v mld. Kč	0,69	0,58	1,04	0,09
Relativní tržní podíl	0,38	0,41	0,58	0,0048
Objemový tržní podíl	38 %	41 %	58 %	0,48 %
Konkurence v mld. Kč	1,80	1,40	1,80	18,70

Tabulka č. 7 je výsledkem výpočtů z předešlých tabulek. Jsou zde uvedeny výsledky relativního tržního podíly, který sloužil pro určení umístění produktu v matici BCG. Byl určen i objemový tržní podíl, který sloužil pro lepší grafické znázornění.



Graf 4 - Analýza BCG⁸⁰

⁷⁹ Vlastní zpracování.

Při analýze BCG jsme se zaměřili na produkty, které poskytuje firma Gemo a porovnávali jsme podíl na trhu firmy Gemo oproti jejich konkurentům v oblasti pozemního stavitelství.

Důležitým ukazatelem při této analýze byly tržby vybraných firem za rok 2009, dále byl vypočítán relativní tržní podíl, který sloužil pro umístění produktu v matici BCG. Dále jsme si určili objemový tržní podíl, který byl důležitý pro grafické znázornění velikosti podílu.

Z provedené analýzy BCG vztahující se na firmu Gemo je patrné, že všechny nabízené produkty spadají do pole BÍDNÍ PSI. Neznamená to však, že by firma chtěla své produkty stahovat. V tomto poli se ocitla z důvodu velké konkurence, která je míněná v celorepublikovém měřítku, ve většině případů se firma Gemo orientuje spíše na zakázky v olomouckém regionu, kde má majoritní postavení na stavebním trhu.

I přes výše uvedené můžeme pro jednotlivé produkty vyvodit následující doporučení: nejsilnějším produktem firmy Gemo je jednoznačně produkt C (nevýrobní budovy), proto bychom doporučovali v budoucnu zaměřovat činnost firmy výstavbou právě nevýrobních budov. Produkt B (výrobní budovy) a produkt A (bytové budovy) dosahují skoro stejného tržního podílu, ale menšího jak produkt C. Neznamená to však, že by firma měla zrušit výstavbu těchto budov, jen bychom navrhovali upřednostnit výstavbu právě nevýrobních budov. Produkt D (inženýrské stavby) není pro firmu hlavním produktem, jeho tržní podíl je zanedbatelný a firma se na tento produkt nejméně zaměřuje.

10.2 SWOT analýza

Pro celkové hodnocení firmy Gemo můžeme použít SWOT analýzu, při které shrneme výsledky z předchozích analýz vnitřního prostředí a vnějšího okolí firmy.

⁸⁰ Vlastní zpracování.

Tabulka 8 - SWOT analýza⁸¹

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Ekonomická stabilita firmy	Jednostranné zaměření na pozemní stavitelství
Kvalitní personální obsazení	Nedostatečné rozdělení rizik
Dobrá pověst firmy	Nedostatečná orientace na marketing
Administrativní a logistické zázemí	Nemožný kariérní růst - odchod kvalifikovaných zaměstnanců
Individuální přístup k zákazníkům	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Přijetí Eura	Růst nezaměstnanosti
Zdokonalení technologie výroby stavebních materiálů (např. lepší využití recyklátů)	Snižování zásob přírodních surovin - zdražování vstupů
Poměrně velká plocha brownfields v olomouckém regionu - poptávka po malometrážních bytech	Zdražování hypoték - pokles poptávky po bytové výstavbě
Růst poměru seniorů	Změna DPH z 10 % na 17,5 %
Konec regulovaného nájemného - poptávka po malometrážních bytech	Úbytek zakázek v důsledku ekonomické krize

Mezi silné stránky firmy Gemo lze zařadit silnou ekonomickou stabilitu firmy. V průběhu několika posledních let neustále stoupaly roční zisky firmy, což umožnilo navýšit investice do lidských zdrojů, díky čemuž firma dosáhla kvalitního personálního obsazení. S neustálým růstem zakázek roste i dobrá pověst firmy. Individuální přístup je jednou z hlavních zásad, které jsou preferovány. S růstem firmy je neustále zdokonalováno administrativní a logistické oddělení.

⁸¹ Vlastní zpracování.

Mezi slabé stránky lze řadit jednostranné zaměření na pozemní stavby. Vhodnější z hlediska rovnoměrnosti rozdělení rizik při možné ekonomické krizi by bylo rozšíření působnosti společnosti i do dalších odvětví stavebnictví, například vodohospodářské stavby atd. Vhodnějším zvolením marketingu firmy by bylo možno dosáhnout výraznějších zisků, viz tabulka č. 1, kde zdaleka nedosahuje firma Gemo nejvyššího žebříčku, jak ostatně vyplývá i z provedené BCG analýzy. Ve společnosti s více zaměstnanci a rozšířeným polem působnosti by byl jistě možný větší kariérní růst, a tím by se zmírnil odchod kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mohou v jiných firmách budovat lepší kariéru.

V neposlední řadě jsou v tabulce č. 8 uvedeny příležitosti, které mohou pozitivně ovlivnit vývoj firmy. S přijetím Eura by nastala větší stabilita cen dovážených stavebních surovin ze zahraničí. V případě zdokonalení technologie výroby stavebních materiálů (např. lepší využití recyklátů) nebo stavebních hmot poklesnou ceny surovin, popřípadě klesne časová náročnost stavby. V olomouckém regionu je stále poměrně velká plocha brownfields, kde by se mohly stavět další nákupní centra, případně bytové jednotky. V současné době dochází k růstu poměru seniorů v populaci a dochází k větší poptávce po malometrážních bytech, což je pro firmu vhodná příležitost jejich výstavby. Ruší se také regulované nájemné a s tím je spojená možnost poptávky po vlastních bytech s menší rozlohou.

Mezi hrozby lze řadit růst nezaměstnanosti. Lidé přicházejí o práci, roste nezaměstnanost, což se promítá do poklesu kupní síly národa. Takový okamžik není příznivý pro žádnou stavební společnost, protože následně klesá i výroba. V poslední době se celosvětově snižují zásoby nerostných surovin (např. vápenec), které mohou zapříčinit růst cen stavebních produktů a tím i snížit jejich dostupnost. V současné době se řeší i zdražování hypoték, což zapříčiní úbytek poptávky po bydlení, lidé nebudou mít peníze na jejich financování a tím poklesne poptávka a zisky stavebních společností. Je rozhodnuto i o změně DPH z 10 % na 17,5 %, což by mělo za následek růst cen hypoték, stavebních prací atd. Lidé si více promyslí investice do stavebních produktů. V neposlední řadě období ekonomické krize způsobilo úbytek zakázek stavebních prací.

Vnitřní a vnější okolí firmy jistě ovlivňuje i bezpočet dalších faktorů, hlavní faktory byly zachyceny v dané tabulce a SWOT analýzu můžeme považovat za uzavřenou.

11 Doporučení

Na základě seznámení s firemním prostředím, důkladného prostudování vnějšího okolí firmy a provedených analýz jsou zde naznačeny způsoby, kam směřovat strategii.

Z provedené analýzy BCG je pro firmu důležitý podíl na trhu, ať se už jedná o relativní tržní podíl, který dosahuje 0,58 a objemový tržní podíl 58 %, z těchto údajů je patrné, že firmě jdou největší tržby z nevýrobních budov. Naopak jak bylo zmíněno již ve slabých stránkách SWOT analýzy, firma se při své činnosti zaměřuje převážně na pozemní stavitelství, pak i z analýzy BCG vyplynulo, že nejmenší podíl náleží inženýrským stavbám. Z těchto důvodů by bylo vhodné směřovat strategii právě na nevýrobní budovy, kde lze dosáhnout vysokých zisků. I když z provedené analýzy BCG vyšlo, že v této oblasti je na stavebním trhu více konkurentů s větším podílem na trhu, tak se firma Gemo nemusí řadit mezi slábnoucí konkurenci. Působnost společnosti Gemo je zaměřena převážně na olomoucký kraj, kde se řadí mezi majoritně postavenou firmu stavebního trhu.

Dalším způsobem kam směřovat strategii je výstavba malometrážních bytů s využitím brownfields. Pojem brownfields označuje pozemky a nemovitosti uvnitř urbanizovaného území, které ztratily svoji funkci a využití, jsou opuštěné a podvyužité, často mají ekologickou zátěž a zdevastované výrobní či jiné budovy. Rekonstrukce či revitalizace takové nemovitosti je podporována z fondů EU.⁸² Mezi tyto oblasti patří například:

⁸² Regionální informační servis, *Brownfields*, <<http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/regionalni-informace/brownfields/>>.

Tabulka 9 - Brownfields v olomouckém kraji⁸³

BROWNFIELDS		
Název	Obec	Rozloha (m²)
Augustiniánský klášter	Šternberk	5 226
Budova bývalé školní vývařovny, jídelny a školní družiny	Uničov	526
Budova bývalé školy	Dlouhá Loučka	973
Budovy bývalého hotelu	Zlaté Hory	1 566
Budova 2. stupně ZŠ	Drahany	3 000
Bývalá kasárna	Staré Město	62 103
Bývalá městská ubytovna	Přerov	379
Bývalý autokemp	Štítý	42 000
Kasárna Neředín	Olomouc	91 000
Nálepkova kasárna	Šternberk	104 412

⁸³ Regionální informační servis, *Brownfields*, <<http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/regionalni-informace/brownfields/>>.

Závěr

V bakalářské práci jsme se zaměřili na stavební průmysl. Objektem průzkumu byla stavební společnost Gemo, která se převážně orientuje na zakázky v olomouckém kraji.

Cílem bakalářské práce bylo vyhledat strategické analýzy, které firma provádí. Následně byly provedeny vlastní vybrané strategické analýzy ve firmě a na jejich základě zformulovány vhodné strategické směry. Předmětem průzkumu bylo posouzení strategického managementu ve firmě Gemo a na základě výsledků jsou doporučena opatření.

V první kapitole jsme si charakterizovali základní pojmy strategického managementu, se kterými budeme dále pracovat.

Druhá kapitola byla zaměřena na principy a postupy při zavádění strategií.

Třetí až pátá kapitola byla věnována analýzám, ať už se jednalo o interní, externí, nebo o speciální druh analýzy, a to SWOT analýzu. Zde jsme si vysvětlili, co je hlavním předmětem analyzování, určili jsme si hlavní kritéria při tvorbě těchto analýz.

Další kapitola obsahovala představení firmy Gemo, seznámení s jejich hlavními činnostmi, cíly apod.

Následovala kapitola o metodologii, kde byl uveden postup při získávání informací o firmě Gemo.

Následně firma byla analyzována, zjistili jsme, jaké má konkurenty, zákazníky, dodavatele, marketing, výrobní faktory, apod.

Devátá kapitola byla věnována zhodnocení situace ve firmě, zjistili jsme zda má určené strategické cíle.

V další kapitole bylo navrženo opatření, byla provedena analýza BCG a SWOT, při kterých jsme zjistili v jakých oblastech firma profituje a v poslední kapitole byly navrženy doporučení pro firmu, zejména kam směřovat strategii. K těmto doporučením jsme došli právě na základě provedených analýz. Mezi navrhovaná doporučení lze řadit vytvoření strategie orientující se na výstavbu nevýrobních budov a výstavbu malometrážních bytů s využitím brownfields v olomouckém regionu.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Bazínková Zdeňka
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Uplatňování vybraných strategických analýz ve firmě GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Application of Selected Strategic Analysis in the Company GEMO OLOMOUC, Co. s.r.o.
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová
Počet stran:	63
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova v českém jazyce:	strategie, strategické řízení, cíle, strategické, analýzy
Klíčová slova v anglickém jazyce:	strategy, strategic management, targets, strategic, analysis

Úvodem bakalářské práce jsou charakterizovány základní pojmy a analýzy strategického managementu podle odborné literatury. Následuje představení stavební firmy Gemo. Na této společnosti jsou aplikovány analýzy a identifikovány prvky strategického řízení. Cílem bakalářské práce je vyhledat strategické analýzy, které firma provádí. Následně jsou provedeny vlastní vybrané strategické analýzy ve firmě a na jejich základě zformulovány vhodné strategické směry. Přínosem jsou návrhy vedoucí k lepšímu postavení na trhu práce.

In the introduction of this bachelor thesis are characterized basic concepts and analysis of strategic management according to literature. After it, building company named Gemo is presented. On this company are applied analyses and identified elements of strategic management. The aim of this bachelor thesis is find strategic analysis, which it's done by the company. After, it's done own selected strategic analysis in the company and on basics of these analysis is formulate appropriate direction of strategy. Benefits are proposals directed ti better position on market of labor.

Seznam literatury a pramenů

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

ČSÚ. *Česká ekonomika v číslech*. Praha: ČKAIT, 2008. 46 s. ISBN 978-80-87093-68-9.

ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-01-12]. Bytová výstavba, stavební povolení a zakázky. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbvz021910.doc>>.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

GEMO OLOMOUC spol. s.r.o. [online]. 2006 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.gemo.cz/default.asp>>.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 224 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Nakladatelství VŠE, 2006. 96 s.

KUČERA, J. Velké hráče krize tolik nepostihla. *Top českého stavitelství*. 11.10.2010, 10, s. 22. ISSN 1210-4825.

REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS, *Brownfields*, [online] 2010-2011 [cit. 2011-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/regionalni-informace/brownfields/>>.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

SOUČEK, Z., et al. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě : Formulace strategie*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2010. 87 s. ISBN 978-80-87240-19-9.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: CREDIT, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, J., et al. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

Interní dokumentace.

Seznam obrázků

Obr. 1 - Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení	9
Obr. 2 - Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces	10
Obr. 3 - Okolí podniku	13
Obr. 4 - Porterův model konkurenčního prostředí	15
Obr. 5 - Model „7 S“	22
Obr. 6 - Organizační struktura podniku	27
Obr. 7 - Manažerská struktura společnosti	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tržby vybraných firem	45
Tabulka 2 - Vývoj stavebních prací ve stavebnictví	47
Tabulka 3 - Rozklad meziroční změny indexu orientační hodnoty staveb (4. čtvrtletí 2009)	48
Tabulka 4 - Rozklad meziroční změny indexu nových stavebních zakázek (4. čtvrtletí 2009)	49
Tabulka 5 - Struktura stavebních prací společnosti GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.	49
Tabulka 6 - Konkurenti jednotlivých stavebních oblastí	49
Tabulka 7 - Analýza BCG firmy GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.	50
Tabulka 8 - SWOT analýza	52
Tabulka 9 - Brownfields v olomouckém kraji	55

Seznam grafů

Graf 1 - Matice BCG	18
Graf 2 - Vývoj obratu firmy Gemo	46
Graf 3 - Podíl stavebních prací ve stavebnictví	48
Graf 4 - Analýza BCG	50

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozhovor	65
Příloha č. 2 - Registr firem	74
Příloha č. 3 - Vyhodnocení subdodávek	82

PŘÍLOHY

Příloha 1 - Rozhovor

Zákazníci

Podle kterých kritérií dělíte své zákazníky?

Zákazníky firma dělí dle následujících kritérií

1. dle typu společností,
2. dle velikosti zakázek,
3. dle počtu zakázek,
4. dle typu zakázek.

1. Rozdělení dle typu společností

- soukromé společnosti domácí,
- soukromé společnosti zahraniční
- stát, kraj, obec.

2. Rozdělení dle velikosti zakázek

- malé zakázky do 50 mil. Kč,
- střední zakázky do 200 mil. Kč,
- velké zakázky nad 200 mil. Kč.

3. Rozdělení dle počtu zakázek

- nízký počet zakázek, nepřesahující 1 zakázku za období 5 let,
- střední počet zakázek, obsahující minimálně 1 zakázku za 2 roky,
- velký počet zakázek, obsahující minimálně 1 zakázku za 1 rok.

4. Rozdělení dle typu zakázek

a) pozemní stavby

- bytová výstavba,
- výstavba občanské vybavenosti (obchodní centra, administrativní budovy, sportoviště atd.)
- průmyslové stavby (výrobní závody, logistická centra).

b) inženýrské a liniové stavby

- komunikace,
- inženýrské sítě (kanalizace, vodovody, plynovody),
- technologické celky (čističky).

Dodavatelé

Jaké dodavatelé Vaše firma využívá?

Subdodavatele firma dělí do pěti základních skupin

1. dodavatelé materiálu,
2. dodavatelé prací,
3. pronajímatelé strojů a zařízení,
4. dodavatelé ucelených dodávek (práce včetně materiálu),
5. dodavatelé služeb.

Co si máme představit pod jednotlivými dodavateli, které jste uvedli?

1. Dodavatelé materiálu

Do tohoto oddílu patří veškeré dodávky stavebních materiálů, které firma na realizovaných stavbách zpracovává vlastními pracovníky, nebo je pro ní ekonomicky výhodné materiál koupit a předat ho subdodavateli určité části stavebního díla ke zpracování.

Patří sem např.

- betonové směsi,
- zdící materiál,
- zdící a omítkové směsi.

2. Dodavatelé prací

Zde patří dodavatelé zednických, tesařských, železářských, pomocných stavebních prací a dále zemních prací a dopravy.

3. Pronajímatelé strojů a zařízení

Patří sem poskytovatelé pronájmu menších stavebních strojů a zařízení, s kterými firma nedisponuje v dostatečném počtu nebo se jí nevyplatí je pořizovat, protože se používají jen občas. Např. vrtačky, bourací kladiva, hutnicí zařízení, topidla, oplocení, lešení, bednění, apod.

4. Dodavatelé ucelených dodávek (práce včetně materiálu)

Tento oddíl je nejobsáhlejší a obsahuje nejdůležitější subdodavatele, kteří jsou schopni realizovat kompletní dodávku. Jsou rozděleni do jednotlivých oborových oddílů.

Viz příloha 2.

5. Dodavatelé služeb

Zde patří dodavatelé podpůrných činností, zejména mezi ně patří:

- projekční práce,
- právní služby,
- bankovní služby,
- překladatelské služby.
- atd.

Jak probíhá výběr vhodného dodavatele?

Před samotným oslovením subdodavatelů je důležité si zpracovat podklady, dále se hodnotí dodavatelé z několika kritérií, která jsou popsána níže a následně se jedná s dodavateli o ceně, termínech, obchodních podmínkách apod. V poslední fázi se vybere vhodný dodavatel.

V následujících bodech jsou stručně popsány činnosti, které firma provádí při výběru dodavatelů:

- zpracování zadávacích podkladů pro subdodavatele,
- poptávka dodavatelů min 5 firem, v průměru 10 firem,
- komunikace se subdodavatelem probíhá telefonicky, písemně poštou, mailem, přes internet (tzv. úschovny),
- vyhodnocení nabídek, zpracováno v aplikaci Excel do formuláře,
- konečné jednání se subdodavatelem o ceně, o předmětu díla, o termínech realizace, o obchodních podmínkách, o smluvních podmínkách,
- výběr vhodného dodavatele.

Podle kterých kritérií vyhodnocujete vhodného dodavatele?

Firma hodnotí následující kritéria:

1. termín realizace nebo dodávky,
2. kvalita prací a dodávky,
3. dodržování podmínek bezpečnosti práce,
4. operativnost,
5. komunikace.

Jak realizujete zakázky?

Je důležité při realizaci zakázky provést školení o bezpečnosti práce a hlídat její dodržování, řídit a koordinovat subdodavatele, důležité je také hlídat termín realizace prací subdodavateli, kontrolovat její kvalitu a následně pak převzít předmět díla nebo dodávky. V případě potřeby probíhá uplatňování záručních podmínek (od 12 měsíců do 120 měsíců).

Konkurence

Jak vnímáte konkurenční firmy, jak byste je rozdělili?

Konkurenci firma dělí do těchto skupin dle:

1. regionu,
2. velikosti společnosti,
3. typu zakázek.

Mohl byste stručně charakterizovat každou skupinu konkurence, kterou jste uvedl?

1. Rozdělení konkurenčních společností podle regionu

V této části dochází k rozdělení konkurence dle regionu, ve kterém se má stavební zakázka realizovat. Všechny společnosti nejsou schopny nebo ochotny realizovat stavební zakázky na celém území České republiky a naopak některé společnosti jsou schopnější zakázku získat a realizovat v určitém regionu. Hlavními konkurenty firmy Gemo v olomouckém regionu jsou zejména stavební společnosti Vces, Unistav, Imos, Eurogema a Tomek.

2. Rozdělení konkurenčních společností dle velikosti

Tyto společnosti firma dělí dle velikosti ročního obrátu firmy, nebo dle počtu zaměstnanců. Velikost firmy je velmi důležitá pro možnost získání zakázky určitého rozsahu.

3. Rozdělení konkurenčních společností dle typu zakázek

V této části firma konkurenci dělí podle:

- a) typu investora
 - investor soukromý,
 - investor stát, kraj, obec.

b) typu stavby

- pozemní stavby,
- inženýrské, liniové stavby.

Zahraniční okolí firmy

Jaká je spolupráce Vaší firmy se zahraničními společnostmi?

Orientace společnosti na zahraniční aktivity směřuje zatím pouze na Slovensko, zde byla založena dceřinná společnost GEMO SLOVENSKO spol. s r.o.

Realizované zakázky na území Slovenské republiky:

- Digital Park II.etapa, Bratislava,
- Mc`Donalds, Prešov.

Neuvažuje firma o rozšíření své působnosti do zahraničí?

V současnosti společnost intenzivně pracuje na rozšíření svých obchodních aktivit na Slovensku. O expanzi do jiných zemí jak v Evropské unii nebo mimo ni se neuvažuje. Problémem při expanzi do jiných zemí by bylo cenové prosazení, kvalitní personální obsazení, obchodní vazby, pravidelné zajišťování zakázek a neznalost místního stavebního trhu.

Region

Z jakého důvodu se Vaše firma zaměřuje spíše na provádění zakázek v olomouckém regionu?

Realizace zakázek v olomouckém regionu je pro společnost nejdůležitější, protože jich zde realizuje největší počet. Zaměstnává místní obyvatele a nemusí tak dalece přepravovat zaměstnance na místo stavby, popřípadě jim platit ubytování nebo hradit diety. Dochází tak ke snížení nákladů na zaměstnance a zvýšení efektivity staveb.

Jaké jsou Vaše hlavní zrealizované zakázky v regionu?

Soukromé

- Aquapark Olomouc,

- kaskádový dům obytného souboru Okružní - Hněvotínská,
- dostavba jižní tribuny Androva stadionu v Olomouci,
- Olympia Olomouc,
- prodejna potravin firmy LIDL, Olomouc,
- novostavba areálu EVERLIFT,
- Miele Uničov - instalace médií pro rozšíření výroby,
- KAPPA Packaging, Olomouc,
- TIMKEN - TORRINGTON, Olomouc.

Státní, krajské a obecní

- rekonstrukce a nástavba domu Pavelčákova 21, Olomouc,
- zateplení a oprava fasády domu Foerstrova 33, Olomouc,
- nástavby bytových domů Černá cesta, Olomouc,
- zimní stadion Olomouc - rekonstrukce ledové plochy,
- ZŠ Tererovo náměstí - rekonstrukce školní jídelny.

Vlastní

- obytný komplex Horní Lán - V.etapa,
- obchodní a zábavní park Haná - IV.etapa,
- centrum sportu a zdraví - revitalizace plochy bývalého spartakiádního stadionu na nové:
 - 1) tréninkové plochy Sigmey Olomouc,
 - 2) centrum Omega,
 - 3) NH hotel.

Při této výstavbě došlo k úpravě také křižovatky a Legionářské ulice.

SWOT analýza

Co by podle Vašeho názoru mohlo patřit mezi silné stránky firmy? A proč?

- Ekonomická stabilita firmy,
- kvalitní personální obsazení,
- dobrá pověst firmy,
- administrativní a logistické zázemí,
- individuální přístup k zákazníkům.

Mezi silné stránky lze zařadit silnou ekonomickou stabilitu firmy. V průběhu několika posledních let neustále stoupaly roční zisky firmy, což má za následek kvalitní personální obsazení společnosti. S neustálým růstem zakázek jistě roste i dobrá pověst firmy. Individuální přístup je jednou z hlavních zásad, která jsou preferována. S růstem firmy je neustále zdokonalováno administrativní a logistické oddělení.

Co byste naopak označil za slabé stránky firmy? A proč?

- Jednostranné zaměření na pozemní stavitelství,
- nedostatečné rozdělení rizik,
- nedostatečná orientace na marketing,
- nemožný kariérní růst - odchod kvalifikovaných zaměstnanců.

Mezi slabé stránky lze uvažovat jednostranné zaměření na pozemní stavby. Vhodnější z hlediska rovnoměrnosti rozdělení rizik při možné ekonomické krizi by bylo rozšíření působnosti společnosti i do dalších odvětví stavebnictví, například vodohospodářské stavby atd. Vhodnějším zvolením marketingu firmy by bylo možno dosáhnout výraznějších zisků, viz tabulka č. 1, kde zdaleka nedosahuje firma GEMO nejvyššího žebříčku. Ve společnosti s více zaměstnanci a rozšířeným polem působnosti by byl jistě možný větší kariérní růst, a tím by se zmínil odchod kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mohou v jiných firmách budovat lepší kariéru.

Marketing

Má firma marketingové oddělení? Jaké způsoby reklamy používáte?

Firma nemá marketingové oddělení, marketing z části na starosti obchodní oddělení a z části sekretariát generálního ředitele.

V segmentu klasického stavebnictví, ve kterém se firma pohybuje, je neefektivní používat plošnou reklamu, díky níž by firmu oslovili potenciální zákazníci.

Firma používá tyto marketingové nástroje pro zařazení do výběrového řízení a získání zakázky:

- 1) firma musí sledovat situaci na stavebním trhu a v případě potenciální stavební zakázky aktivně oslovuje zákazníky a hlásí se do výběrového řízení,
- 2) jedná a oslovuje organizace, které mají na starosti přípravu stavebních zakázek a případně výběr dodavatele pro investora jako jsou projekční, inženýrské nebo technicko-dozorové organizace,
- 3) zajištění dostatečných referencí, týkajících se počtu, velikosti a typu jednotlivých realizovaných zakázek,
- 4) realizace zakázek v nadprůměrné kvalitě a za přiměřenou cenu,
- 5) maximální poskytovaný servis zákazníkovi v průběhu výběrového řízení a realizace.

Klasickou reklamu firma využívá pouze při realizaci vlastních developerských projektů, zejména bytových.

Výrobní faktory

Pro firmu je důležité, aby měla dostatek výrobních faktorů, jak je na tom Vaše firma?

Proto aby realizace zakázky byla co nejefektivnější, klade firma velký důraz na maximální úsporu nákladů a minimalizaci případných chyb a potenciální víceprací.

Provádíte před realizací a při samotné realizaci nějaké analýzy?

Každá stavba musí před jejím zahájením projít podrobnou přípravou a analýzou nákladů, možností a rizik.

Příprava obsahuje:

- 1) výběr a složení pracovního týmu pro jednotlivou zakázku,
- 2) zpracování podrobného nákladového rozpočtu stavby,
- 3) zpracování harmonogramu stavby včetně určení uzlových a klíčových termínů,
- 4) analýza rizik,
- 5) zpracování postupu a harmonogramu výběru jednotlivých dodavatelů,
- 6) zajištění a kontrola realizační projektové dokumentace,
- 7) výběr dodavatelů materiálů a jednotlivých částí stavby.

Jak probíhá řízení při stavebních pracích?

Řízení v průběhu realizace obsahuje:

- 1) efektivní řízení a koordinace všech subjektů na stavbě,
- 2) jednání s investorem a zajištění co nejefektivnější přenesení jeho požadavků do řízení a realizace,
- 3) časová kontrola jednotlivých dodávek,
- 4) kontrola kvality a jakosti.


Každý vedoucí pracovník (stavbyvedoucí) má za povinnost stavbu řídit, organizovat a kontrolovat, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání s energiemi, pohonnými hmotami, materiálem apod. K tomu, aby tyto požadavky efektivně plnil, má k dispozici:

- nákladový rozpočet,
- realizační projekt,
- přesný výpis množství jednotlivých materiálů.

Jaké úkoly provádí lidé, podílející se na stavebních zakázkách?

Generální ředitel provádí rozhodnutí za jakých se přijímá stavební zakázka, výrobní ředitel přiřazuje firemní a personální kapacity pro jednotlivé zakázky, manažer projektu provádí výběr řídicího týmu, hlavních subdodavatelů stavby, provádí kontrolu a vedení projektu, hlavní stavbyvedoucí má za úkol fyzické řízení realizace stavební zakázky, výběr menších dodavatelů a vedení realizačního týmu, stavbyvedoucí provádí řízení dílčích úseků stavební zakázky, kontrolu termínů a kvality, přípravař obstarává přípravu rozpočtových a projektových podkladů, přípravu výběru jednotlivých dodavatelů, přípravu finančních analýz stavební zakázky.

Příloha 2 - Registr firem

 REGISTR FIREM		OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000100	zemní práce	S				Jaroslav Sedláček - SEDOS	679 76 Drnovice 210
000100	zemní práce	S			Pardubice	SKANSKA-Pardubice	
000100	zemní práce	L			Olomouc	Tomáš Langer	Na Svobodě 720,783 53 Velká Bystřice
000100	zemní práce	D			Praha	D.U.R., spol.s r.o.	Františka Diviše 1282/56a,104 00 Praha 10 Uhřetěves
000100	zemní práce	K	doprava		Praha	KROUPA s.r.o.	Podskalcká 31,128 00 Praha 2
000100	zemní práce	S	vápnění		Uherské Hradiště	SKANSKA DS a.s.-Závod 86-Štředisko spec.prací	Za Olomouckou ul.9,798 07 Prostějov
000100	zemní práce	S	vápnění			SKANSKA ŽS, a.s.	
000100	zemní práce	S	vápnění		Břeclav	Stavba a údržba silnic s.r.o.	Riegrova 37(Sovadinova 8),690 02 Břeclav
000100	zemní práce	Z	vápnění			ZBA GeoTech s.r.o.	Slavoňov 69,549 01 Nové Město nad Metují
000100	zemní práce	B			Pízeň	APB Pízeň - BŘEZINA	Losina u Pízně, 332 05 Nezvěstice
000100	zemní práce	B			Pardubice	BAUSET a.s.	Nemošická 1495,530 02 Pardubice
000100	zemní práce	C			Vlašské Meziříčí	Cobbler s.r.o.	Zašová - Luhy 633,756 51
000100	zemní práce	D			Olomouc	DASTING	Holická 28,772 11 Olomouc



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000100 zemní práce		Praha	D	DASTING	Čimická 809/53, 181 00 Praha 8
000100 zemní práce		Sokolov	H	HORNA - DOPRAVA A MECHANIZACE, s.r.o.	Chebská 53, 356 33 Sokolov
000100 zemní práce		Praha	K	KARE Praha, s.r.o.	Chodovská ul., 143 00 Praha 4 (Mezi vodami 168/37, 143 00 Praha 4)
000100 zemní práce		Ústí nad Labem	K	KLEMENT a.s.	Hlíňany 18, 403 13 Řehlovice
000100 zemní práce		Karlovy Vary	L	LB spol. s r.o.	Mezirolí 110, 362 25 Nová Role
000100 zemní práce		Olomouc	Z	Lukáš Zátopek	
000100 zemní práce		Praha	M	M.Marejka	739 38 Dolní Domaslavice 161
000100 zemní práce		Olomouc	M	MÜLLER	Na Borůvkách 2, 779 00 Křelov
000100 zemní práce		Nový Jičín	M	MULTIP STAV spol. s r. o.	Palackého 1135/27, 741 01 Nový Jičín
000100 zemní práce		Pardubice	B	NIKA CRUDIM s.r.o.	Tovární 1112, 537 46 Chrudim
000100 zemní práce		Ostrava	O	OKD, Rekultivace, a.s.	Dělnická 884/41, 735 14 Havřov
000100 zemní práce		Olomouc	O	Oiáh Rudoif	Vojnice, 783 46 Těšetice
000100 zemní práce		Přerov	P	PB SCOM spol. s r.o.	Boženy Němcové 685, 753 01 Hranice



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000100 zemní práce		Teplice	P	PROGRES-K,s.r.o.	Ruská 268,417 01 Dubí
000100 zemní práce		Olomouc	S	Simkovič	
000100 zemní práce		Olomouc	S	STAMEDOP,a.s.	U panelárny 1,P.O.BOX 123,772 11 Olomouc 2
000100 zemní práce		Olomouc	T	Vít Tiefenbach	Horní 111,783 13 Štěpánov(Hnojice 87,785 01 Hnojice-privat)
000100 zemní práce		Olomouc	D	Vladimír Dostál	753 01 Olšovec 76
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Praha	A	ALGON PLUS, a.s.	Joštova 1,350 02 Cheb(Bubenská 47,Praha 7)
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Slovensko	G	Gabion s.r.o.	Technická 6, 821 04 Bratislava
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Frýdek Místek	G	GA-MA	VUHŽ a.s. 240, 739 51 Dobrá
000100 zemní práce	00010xx gabiony		K	Jan Kosnar	
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Brno	P	PROLES s. r. o.	Vodaňská 5,619 00 Brno
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Liberec	P	PSB-LBC s.r.o.	Hlávkova 860,460 14 Liberec 14
000100 zemní práce	00010xx gabiony		S	Safima s.r.o	Vínohradská 160, 130 00 Praha 3
000100 zemní práce	00010xx gabiony		S	STAVEBNÍ GEOLOGIE GKV s.r.o.	Vrchlického 601,435 11 Lom u Mostu



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Břeclav	T	TOMSTORE	Valtická 491, 69143 Hlohovec
000100 zemní práce	00010xx gabiony	Brno	W	WIREX s.r.o.	664 31 Lelekovice 126
000200 zakládání	franki	Třinec	F	FRANKI MORAVA, s.r.o.	Náměstí Svobody 527,739 61 Třinec
000200 zakládání	franki	Praha	F	FRANKI PRAHA	
000200 zakládání	franki	Brno	M	MESINGstav s.r.o.	
000200 zakládání	franki	Praha	Z	Zakládání staveb, a.s.	Dobronická 1371,148 26 Praha 4
000200 zakládání	franki,šterkopísk ové	Brno	G	GI Brno, SPECIÁLNÍ ZAKLADÁNÍ STAVEB, spol. s r.o.	Vinohradská 74,618 00 Brno
000200 zakládání		Brno	S	SVIPP s.r.o.	Čechyská 16, 602 00 Brno
000200 zakládání		Zlín	B	BORETA, spol. s r.o.	K Chlehně 246,763 02 Zlín 4-Louky
000200 zakládání		Brno	G	GEOSPOL BRNO, spol. s r.o.	tř.kpt. Jaroše 28,602 00 Brno
000200 zakládání		Zlín	G	Geostav spol. s r.o.	Napajedelská 113,765 02 Otrokovice
000200 zakládání	šterkopískové	Brno	K	KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o.	Vídeňská 120,619 00 Brno
000200 zakládání	šterkopískové	Praha	K	KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o.	K Rýšance 16,154 54 Praha 4



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000200 zakládání	štěrkopískové	Brno	S	SPEZIALBAU s.r.o.	Minská 97,616 00 Brno
000200 zakládání		Olomouc	A	ADICON s.r.o.	Helceletova 188/9, 772 00 Olomouc
000200 zakládání		Pardubice	A	A-Z PREZIP a.s.	Pardubická 326,537 01 Chrudim
000200 zakládání		Praha	B	BAUER Spezialteffbau CR s.r.o.	Hastalska 1072/6,110 00 Praha
000200 zakládání		Zlín	B	BORETA, spol. s r.o.	K Cihelně 246,763 02 Zlín 4-Louky
000200 zakládání		Praha	Č	Čeněk a Ježek s.r.o.	Kamýcká 150/27,165 00 Praha 6- Suchbát
000200 zakládání		Karlovy Vary	Č	Čeněk a Ježek s.r.o.	Závodu míru 579/1,360 17 Karlovy Vary
000200 zakládání		Olomouc	G	EUROGEMA CZ,a.s.	Blanická 19,772 35 Olomouc
000200 zakládání		Teplice	G	GEOINDUSTRIE TEPLICE s.r.o.	U přehonu 32,170 00, Praha 7
000200 zakládání		Praha	G	GEOINDUSTRIE, s.r.o.	Zelený pruh 95/97,140 00 Praha 4
000200 zakládání		Teplice	G	GEOINDUSTRIE, s.r.o.	Kollárova 11,415 01 Teplice
000200 zakládání		Jihlava	G	GEO-ING Jihlava spol. s r.o.	Znojemská 78, 586 56 Jihlava
000200 zakládání		Kolín	G	GEOSAN GROUP a.s.	Zahradní 418,28101 Velim



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000200 zakládání		Brno	G	GEOSPOL BRNO, spol. s r.o.	tř.kpt. Jaroše 28,602 00 Brno
000200 zakládání		Zlín	G	Geostav spol. s r.o.	Napajedelská 113,765 02 Otrokovice
000200 zakládání		Praha	P	PRAGIS a. s.-divize STAVEBNÍ SPECIALIZACE	ul.Nedokolečná,Praha 9-Kyje
000200 zakládání		Praha	P	PRAGIS a. s.-divize STAVEBNÍ SPECIALIZACE Pízeň	Černická 9, 301 36 Pízeň
000200 zakládání		Praha	S	Skanska CZ a.s.-závod Speciální zakládání	Kubánské náměstí 1391/11,100 05 Praha 10 - Vršovice
000200 zakládání		Praha	S	SOLETANCHE Česká republika s.r.o	K Botiči 6,101 00 Praha 10
000200 zakládání		Brno	S	SPEZIALBAU s.r.o.	Minská 97,616 00 Brno
000200 zakládání		Praha	S	STUMP Spezialtiefbau spol.s r.o.	Českomoravská 15,190 00 Praha 9
000200 zakládání		Olomouc	S	STUMP Spezialtiefbau spol.s r.o.	Hálkova 20,772 00 Olomouc
000200 zakládání		Pardubice	T	TAŽENÉ KONSTRUKCE, spol. s r. o.	Smilova 431,530 02 Pardubice
000200 zakládání		Brno	T	TOPGEO BRNO, spol. s r.o.	Olomoucká 75,627 00 Brno
000200 zakládání		Praha	Z	Zakládání Group a.s.	Rohanský ostrov, 186 00 Praha 8 - Karlín
000200 zakládání		Brno	Z	Zakládání Group a.s.	Křenová 65A,602 00 Brno



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000200 zakládání	0002xx mikropiloty	Brno	S	SVIPP s.r.o.	Čechyská 16, 602 00 Brno
000200 zakládání	0002xx mikropiloty	Zlín	B	BORETA, spol. s r.o.	K Cihelně 246,763 02 Zlín 4-Louky
000200 zakládání	0002xx mikropiloty	Brno	G	GEOSPOL BRNO, spol. s r.o.	tř. kpt. Jaroše 28,602 00 Brno
000200 zakládání	0002xx mikropiloty	Zlín	G	Geostav spol. s r.o.	Napajedelská 113,765 02 Otrokovice
000200 zakládání	0002xx mikropiloty	Olomouc	S	NAPKO, spol. s r.o.	Jilemnického 29/46,779 00 Olomouc
000200 zakládání	0002xx mikropiloty	Olomouc	S	SANOL	Blanická 6, P.O.Box 161,772 11 Olomouc
000300 monolitické kce			M	MANAG, a. s.,	
000300 monolitické kce		Praha	P	PRAGIS a.s.-Divize INTERSTAV	Budovatelská 286,190 15 Praha 9- Satalice
000300 monolitické kce		Praha	P	PRŮMSTAV a.s.-středisko monolit	Štětškova 18,140 68 Praha 4
000300 monolitické kce		Praha	R	REKO Praha a.s.	Českosbrodská 36 /816,190 00 Praha 9- Hloubětín
000300 monolitické kce		Praha	S	Skanska CZ a.s. Divize Betonové konstrukce	
000300 monolitické kce			S	STAVOS	
000300 monolitické kce		Brno	U	UNISTAV a.s.	IBC-Příkop 6,604 33 Brno



REGISTR FIREM

OBOR	PODOBOR	KAT	REGION	NÁZEV	ADRESA
000300 monolitické kce		Praha	V	VCES a.s.,odštěpný závod Praha	Na Harfě 246/3,190 05 Praha 9
000300 monolitické kce		Brno	B	BRESTI s.r.o.,	Živanského 12, 621 00 Brno
000300 monolitické kce		Zlín	C	CA-STAV, spol. s r.o.	Zálešná IX/3034, 76001 Zlín 1
000300 monolitické kce		Brno	M	MANAG MS,A.S.	Kaštanová 34,620 00 Brno

Příloha 3 - Vyhodnocení subdodávek

název akce - VYHODNOCENÍ SUBDODÁVEK - VZDUCHOTECHNIKA A MaR		KONTAKTNÍ OSOBA		Veronika Brezová, DiS.		Bc. Michaela Límová, Ing.		Martin Půta		Ilona Telafíková		Ladislav Kocí		Vítěšek	
TELEFON		724 840 180, 544 234 330		518 390 133		582 349 441, 728 824 165		p.Rínáček		544 500 842		495 546 071, 602 573 097		777 744 720	
EMAIL		veronika@protektlima.cz		michaela.limova@unet.cz		klimaservis@stus@stus.cz		m.puta@aircondition.cz		ilona.telafikova@clima.com		lsc@dap-provimex.cz		vitesek@i-therm.cz	
INTERNET		www.protektlima.cz		www.moravskilima.cz		www.klimaservis-stus.cz		www.aircondition.cz		www.apklima.com		www.dap-provimex.cz		www.i-therm.cz	
		Protektlima CZ (07-06-00)		M-art vzduchotechnika, spol. s r.o. (07-06-00)		Klimaservis Stus s.r.o. - pobočka Morava (07-05-11)		AIRCONDITION.CZ, s.r.o. (07-05-14)		AZ KLIMA, s.r.o. (07-06-00)		DAP-PROVIMEX (07-06-00)		I-THERM (07-06-00)	
VZDUCHOTECHNIKA		VAR. VŠE C.I.K. VAR. DLE PD		MENERGA		BOSCH		C.I.C.		BES		GEA		množství	
SO 01 Z1		5 119 190	C.I.C.	5 325 003	C.I.C.	1 087 572	C.I.C.	1 087 572	C.I.C.	5 828 196	C.I.C.	4 815 485	4 539 711	4 539 711 Kč	
SO 01 Z2		970 811	C.I.C.	1 087 572	C.I.C.	566 312	C.I.C.	1 087 572	C.I.C.	1 155 471	C.I.C.	940 135	998 943	998 943 Kč	
SO 01 Z3		490 414	C.I.C.	566 312	C.I.C.	428 787	C.I.C.	566 312	C.I.C.	607 417	C.I.C.	489 064	510 253	489 064 Kč	
SO 01 Z4		388 230	C.I.C.	428 787	C.I.C.	276 724	C.I.C.	428 787	C.I.C.	434 947	C.I.C.	354 374	459 440	354 374 Kč	
SO 01 Z5		253 432	C.I.C.	276 724	C.I.C.	260 335	C.I.C.	276 724	C.I.C.	296 305	C.I.C.	250 919	281 576	250 919 Kč	
SO 01 Z6		241 899	C.I.C.	260 335	C.I.C.	531 929	C.I.C.	260 335	C.I.C.	286 663	C.I.C.	241 057	263 558	241 057 Kč	
SO 01 Z7		782 276	C.I.C.	531 929	C.I.C.	217 459	C.I.C.	531 929	C.I.C.	884 171	C.I.C.	503 855	830 809	503 855 Kč	
SO 01 Z8		169 471	C.I.C.	217 459	C.I.C.	782 095	C.I.C.	217 459	C.I.C.	208 124	C.I.C.	181 234	190 826	181 234 Kč	
SO 01 Z9		228 745	C.I.C.	782 095	C.I.C.	1 102 951	C.I.C.	782 095	C.I.C.	283 154	C.I.C.	207 149	229 255	207 149 Kč	
SO 01 Z10		931 170	C.I.C.	1 102 951	C.I.C.	653 945	C.I.C.	1 102 951	C.I.C.	1 054 275	C.I.C.	676 077	1 433 130	676 077 Kč	
SO 01 Z11		622 411	C.I.C.	653 945	C.I.C.	345 119	C.I.C.	653 945	C.I.C.	697 000	C.I.C.	495 322	415 653	415 653 Kč	
SO 01 Z12		333 182	C.I.C.	345 119	C.I.C.	114 193	C.I.C.	345 119	C.I.C.	465 223	C.I.C.	207 304	135 425	135 425 Kč	
SO 01 Z13		320 257	C.I.C.	114 193	C.I.C.	77 490	C.I.C.	114 193	C.I.C.	363 419	C.I.C.	317 001	359 493	317 001 Kč	
SO 01 Z14		131 310	C.I.C.	77 490	C.I.C.	9 892	C.I.C.	77 490	C.I.C.	143 070	C.I.C.	116 230	134 161	114 193 Kč	
SO 01 Z15		76 403	C.I.C.	9 892	C.I.C.	161 782	C.I.C.	9 892	C.I.C.	84 427	C.I.C.	70 021	81 608	70 021 Kč	
SO 01 Z16		10 082	C.I.C.	161 782	C.I.C.	563 772	C.I.C.	161 782	C.I.C.	10 281	C.I.C.	9 189	10 791	9 189 Kč	
SO 01 Z17		59 728	C.I.C.	563 772	C.I.C.	14 769 874	C.I.C.	563 772	C.I.C.	58 445	C.I.C.	53 390	74 320	53 390 Kč	
SO 01 Z18		180 557	C.I.C.	14 769 874	C.I.C.	572 810	C.I.C.	14 769 874	C.I.C.	168 408	C.I.C.	150 648	168 129	150 648 Kč	
Osátrní		1 153 761	C.I.C.	572 810	C.I.C.		C.I.C.	572 810	C.I.C.	412 412	C.I.C.	938 248	1 442 219	412 412 Kč	
SO 01 Celkem		12 412 834		12 475 196		14 769 874		12 475 196		13 441 408		11 016 700	12 559 300	10 030 418 Kč	
SO 02 Celkem		5 472 563		95 752		95 752		95 752		1 40 221		115 189	176 765	95 752 Kč	
SO 01 MaR		2 889 230		1 966 411		1 966 411		1 966 411				2 958 646	3 931 794	1 966 411 Kč	
SO 01 Z0TK													3 151 888	2 756 301 Kč	
PS106; PS107 MaR													4 099 928	4 099 928 Kč	