



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH EXPANZE STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI PROVÁDĚJÍCÍ ZEMNÍ PRÁCE TĚŽKOU STAVEBNÍ MECHANIZACÍ NA SLOVENSKÝ TRH

PROPOSAL FOR THE EXPANSION OF A CONSTRUCTION COMPANY CARRYING OUT EARTHWORKS
WITH HEAVY CONSTRUCTION MECHANIZATION INTO THE SLOVAK MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adam Blažek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Adam Blažek
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvoření návrhu expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh.

Základní literární prameny:

HALÍK, J. a H. FIALOVÁ, 2016. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. Mezinárodní marketing. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

WESTWOOD, J. Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174s. ISBN : 978-80-7508-624-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na návrh expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh. Práce je rozdělena na čtyři hlavní části. V úvodní části je vymezen problém, definován cíl diplomové práce, uvedeny metody práce a postup jejího zpracování. Teoretická část vymezuje základní pojmy dané problematiky. Analytické část popisuje současnou situaci společnosti a jsou zde zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Závěrečná část obsahuje vlastní návrhy řešení.

Klíčová slova

expanze, mezinárodní obchod, stavebnictví, SLEPTE analýza, Slovenská republika

Abstract

This master's thesis focuses on the proposal for the expansion of a construction company carrying out earthworks with heavy construction mechanization into the Slovak market. The thesis is divided into four main parts. The first part contains a description of the problem, a definition of the goal of the thesis, the methods used, and the action of the processing. The theoretical part defines the basic concepts of the problem. The analytical part contains a description of the current situation of the company as well as an analysis of the company environment both from the inside and the outside. The final part contains its own proposal for solutions.

Keywords

expansion, international trade, construction industry, SLEPTE analysis, Slovak Republic

Bibliografická citace

BLAŽEK, Adam. *Návrh expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152179>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2023

Bc. Adam Blažek

autor

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení práce a její věnovaný čas. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti HAVRAS s.r.o. za věnovaný čas a poskytnutí veškerých informací potřebných ke zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Cíle práce	13
1.3 Metody a postup zpracování	14
1.3.1 Použité metody a jejich zdůvodnění	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	17
2.1 Mezinárodní obchod.....	17
2.2 Důvody vstupu na zahraniční trh	17
2.3 Rizika vstupu na zahraniční trh.....	18
2.3.1 Rizika tržní.....	19
2.3.2 Rizika komerční	19
2.3.3 Rizika přepravní.....	19
2.3.4 Rizika teritoriální	20
2.3.5 Rizika kurzová	20
2.3.6 Rizika odpovědnostní	20
2.4 Formy vstupu na zahraniční trh.....	20
2.4.1 Vývozní operace	21
2.4.2 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	22
2.4.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	24
2.5 Analýzy vnějšího prostředí	26
2.5.1 Analýza SLEPTE.....	26
2.5.2 Analýza odvětví	28
2.5.3 Analýza konkurence	29

2.5.4	Analýza konkurenční výhody	30
2.6	Analýzy vnitřního prostředí	32
2.6.1	McKinseyho model 7S.....	32
2.6.2	Analýza zdrojů.....	33
2.6.3	Analýza vybraných finančních ukazatelů	34
2.6.4	Marketingový mix.....	38
2.7	SWOT Analýza	39
2.8	Shrnutí teoretické části	41
3	ANALYTICKÁ ČÁST	42
3.1	Představení společnosti	42
3.2	Analýza SLEPTE	43
3.2.1	Sociální faktory	43
3.2.2	Legislativní faktory	44
3.2.3	Ekonomické faktory	45
3.2.4	Politické faktory	50
3.2.5	Technologické faktory	51
3.2.6	Ekologické faktory	51
3.2.7	Shrnutí SLEPTE	52
3.3	Analýza odvětví	53
3.3.1	Sektor zákazníků.....	53
3.3.2	Sektor dodavatelů	55
3.3.3	Sektor konkurentů.....	56
3.3.4	Shrnutí analýzy odvětví	64
3.4	McKinseyho model 7S.....	64
3.4.1	Zhodnocení McKinseyho modelu 7S	66
3.5	Analýza zdrojů	66

3.5.1	Zhodnocení analýzy zdrojů.....	68
3.6	Analýza vybraných finančních ukazatelů	68
3.6.1	Ukazatelé likvidity	68
3.6.2	Ukazatelé zadluženosti	69
3.6.3	Ukazatelé aktivity	70
3.6.4	Ukazatelé rentability	71
3.7	Marketingový mix	72
3.7.1	Produkt.....	72
3.7.2	Cena	72
3.7.3	Komunikace	73
3.7.4	Distribuce.....	73
3.7.5	Zhodnocení marketingového mixu	74
3.8	SWOT analýza	75
3.8.1	Silné stránky	75
3.8.2	Slabé stránky.....	76
3.8.3	Příležitosti	76
3.8.4	Hrozby	77
3.8.5	SWOT matice	77
3.9	Shrnutí analytické části	78
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	79
4.1	Forma vstupu společnosti na slovenský trh	79
4.1.1	Založení s.r.o.....	80
4.2	Marketingový mix.....	81
4.3	Finanční plán expanze.....	83
4.3.1	Odhadované náklady.....	84
4.3.2	Odhadované výnosy	87

4.3.3	Shrnutí finančního plánu.....	88
4.3.4	Ekonomické zhodnocení expanze.....	89
4.4	Harmonogram činností.....	89
4.5	Analýza rizik	90
4.5.1	Potenciální rizika	91
4.5.2	Opatření k snížení potenciálních rizik	92
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		98
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		102
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		103
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		105
SEZNAM PŘÍLOH.....		106

ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě je expanze na zahraniční trhy již častou praktikou mnohých podniků. Díky jednotnému trhu Evropské unie, který umožňuje volný pohyb osob, služeb, zboží a kapitálu je možné vstoupit na zahraniční trh mnohem snadněji, než tomu bylo dříve. Na zahraniční trhy mohou vstoupit i menší společnosti. Bariér pro vstup na zahraniční trhy tedy jednoznačně ubylo, ale rozhodně nezmizely. Před vstupem na zahraniční trh musí společnost stále provést několik velice důležitých kroků, aby minimalizovala rizika neúspěchu.

Tato diplomová práce bude zaměřena na společnost HAVRAS s.r.o. a návrh její expanze na slovenský trh. Jedná se o stavební společnost specializující se na zemní práce prováděné těžkou stavební mechanizací. Slovenský trh byl vybrán společností zejména kvůli své dostupné vzdálenosti, také podobnosti s trhem tuzemským. Při expanzi na slovenský trh je výhodou i minimální jazyková bariéra. Diplomová práce bude sloužit jako podklad pro vyhodnocení, zda má, či nemá smysl tuto expanzi realizovat.

Práce je rozdělena na čtyři hlavní části. V první části práce bude vymezen problém, stanoveny cíle práce a popsány metody a postup zpracování. Druhou částí jsou teoretická východiska, kde na základě literární rešerše budou zpracovány teoretické poznatky, na kterých budou založeny zbývající části práce. V třetí tedy analytické části budou vypracovány potřebné analýzy. Na základě výsledků analýz bude sepsána čtvrtá návrhová část, která bude obsahovat návrh expanze společnosti HAVRAS s.r.o. na slovenský trh.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole je vymezen problém diplomové práce. Dále je zde definován hlavní cíl této práce a také cíle dílčí. Jsou zde popsány metody a postup řešení pomocí kterého bude hlavní cíl práce naplněn.

1.1 Vymezení problému

Před vstupem na zahraniční trh musí podnik provést několik velice důležitých kroků, aby minimalizovala rizika neúspěchu. Nedílnou součástí přípravy expanze je průzkum a znalost cílového trhu a subjektů na něm se vyskytujících.

Tato diplomová práce bude zaměřena na společnost HAVRAS s.r.o. a návrh její expanze na slovenský trh. Jedná se o stavební společnost specializující se na zemní práce prováděné těžkou stavební mechanizací. Slovenský trh byl vybrán zejména kvůli své dostupné vzdálenosti a také podobnosti s trhem tuzemským.

Expanze by znamenala rozšíření pole působení, díky němuž by společnost získala nové potenciální zákazníky a díky této skutečnosti by se následně mohla úžeji zaměřit na provozování pouze specifických typů zakázek, které jsou pro společnost ekonomicky nejvýhodnější.

Problémem diplomové práce bude zjištění a navržení podpůrných činností, které povedou k úspěšné realizaci vstupu společnosti na slovenský trh.

1.2 Cíle práce

Hlavní cíl práce je vytvoření návrhu expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh. Cíle bude dosaženo pomocí naplnění dílčích cílů.

Dílčí cíle jsou:

- Zhodnocení současné situace podniku,
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí,
- sestavení souhrnné SWOT matice,

- určení formy vstupu na zahraniční trh,
- stanovení nového marketingového mixu,
- sestavení finančního plánu,
- vypracování harmonogramu činností,
- analýza rizik a stanovení opatření k jejich eliminaci.

1.3 Metody a postup zpracování

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části. V první části bude vymezen problém a definován cíl diplomové práce, dále zde budou uvedeny metody práce a postup jejího zpracování.

V druhé části práce budou pomocí literární rešerše zpracována teoretická východiska práce, na kterých budou zbývající části práce založeny. V této části bude nejdříve popsán mezinárodní obchod. Následně zde budou popsány důvody vstupu na zahraniční trh a také potenciální rizika, která ze vstupu na zahraniční trh plynou. Dále zde budou popsány možné formy vstupu na zahraniční trh. V závěru této kapitoly budou popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které budou v další části práce zhotoveny.

Ve třetí tedy analytické části bude nejdříve popsána současná situace společnosti a následně zde budou zpracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, provedena analýza vybraných finančních ukazatelů a popsán marketingový mix společnosti. Výsledky analytické části budou v jejím závěru sumarizovány ve SWOT matici.

Na základě výsledků analytické části bude v poslední návrhové části určena forma vstupu společnosti na slovenský trh. Dále zde bude navržen nový marketingový mix společnosti a také vypracován finanční plán, harmonogram činností spojených se vstupem a provedena analýza rizik.

1.3.1 Použité metody a jejich zdůvodnění

V této podkapitole jsou definované použité metody a je zde zdůvodněný jejich výběr.

Analýza SLEPTE

Je analýza obecného prostředí podniku. Cílem této analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb, které v budoucnu budou přicházet z vnějšího prostředí podniku (Hanzelková, 2017).

Při vstupu na nové teritorium je pro podnik nezbytné, aby byl dopředu s tímto prostředím seznámen a mohl tak předvídat jeho budoucí vývoj a vývojové trendy v něm nacházející se (Hanzelková, 2017).

Analýza odvětví

Na odvětví podniku působí primárně jeho zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Analýza odvětví se tedy zabývá právě těmito třemi tzv. sektory (Hanzelková, 2017).

Znalost odvětví a primárně tedy jeho zákazníků, dodavatelů a konkurentů bude nezbytná pro zvolení správného postupu při realizaci expanze.

Analýza konkurence a analýza konkurenční výhody

Pro každý podnik je velice důležité mít přehled o svých konkurentech a mít tak možnost reagovat na změny v jejich chování a strategiích. Tato analýza je tedy podstatnou součástí plánovacího procesu podniku (Blažková, 2007).

Výsledky analýzy konkurence budou sloužit podniku jako podklad pro navržení takových strategií, které mu pomohou získat konkurenční výhodu a také mu pomohou s následnou reakcí na budoucí strategie konkurentů (Blažková, 2007).

McKinseyho model 7S

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí. Název modelu „7S“ je odvozen dle sedmi faktorů které model obsahuje. Mezi tyto faktory patří strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (Mallya, 2007).

Tato analýza bude využita k odhalení rozhodujících faktorů, které budou rozhodovat o úspěchu podniku při realizaci strategie expanze (Hanzelková, 2017).

Analýza zdrojů

Slouží jako jeden z výchozích bodů pro pochopení strategické pozice podniku. Jejím cílem je určení síly zdrojové základny (kvantita dostupných zdrojů a jejich povaha, unikátnost těchto zdrojů, míra obtížnosti napodobení těchto zdrojů) (Johnson, 2000).

Pomocí analýzy zdrojů bude zjištěno kolik dostupných zdrojů má podnik pro realizaci expanze. S tím to zjištěním následně bude pracováno v návrhové části.

Analýza vybraných finančních ukazatelů

Finanční analýza je nástroj sloužící k zhodnocení finanční situace podniku (Knápková, 2017). K zhodnocení zkoumaného podniku byly vybrány ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

Výsledky analýzy budou sloužit jako podklad pro formulaci návrhů v závěrečné části diplomové práce.

Marketingový mix

Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které jsou využívány podniky k přizpůsobení nabídky dle cílových trhů (Kotler, 2013).

Marketingový mix bude tedy zpracován z důvodu nutnosti přizpůsobení se slovenskému trhu a jeho požadavkům.

SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejznámějších a nejčastěji používaných analýz prostředí. SWOT analýza je složena ze dvou částí, a to analýzy SW (tedy analýzy silných a slabých stránek podniku) a analýzy OT (tedy analýzy příležitostí a hrozeb podniku) (Blažková, 2007).

Do SWOT analýzy budou zaznamenány výsledky provedených analýz a bude sloužit jako souhrnný výstup analytické části pro navazující návrhovou část.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole budou popsány jednotlivá teoretická východiska, která budou potřebná pro zpracování diplomové práce. Nejdříve bude popsán mezinárodní obchod. Následně zde budou popsány důvody vstupu na zahraniční trh a také potenciální rizika, která ze vstupu na zahraniční trh plynou. Dále zde budou popsány možné formy vstupu na zahraniční trh. V závěru této kapitoly budou popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

2.1 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod je směna zboží či služeb mezi dvěma a více ekonomikami. Jedná se o nejstarší podobu vnějších ekonomických vztahů, a i v dnešní době je jejich významnou součástí. Primárním důvodem vzniku mezinárodního obchodu je rozdílnost výstupu jednotlivých ekonomik. Již v dávné minulosti byly schopné jednotlivé ekonomiky vyrábět pouze některé typy zboží, či je produkovat efektivněji než ostatní, a proto následně dochází k výměně statků. Rozdíly v produkci jsou dány například odlišným klimatem či výskytem přírodních zdrojů (Mulačová, 2013).

Současný mezinárodní obchod je neodmyslitelně spojen s fenoménem globalizace a růstem významnosti mezinárodních vztahů. Tématem mezinárodního obchodu se zabývá celá řada ekonomických směrů a teorií, neboť má velký vliv na funkci a prosperitu ekonomik (Mulačová, 2013).

Mezi základní směry patří liberalismus a protekcionismus. V mezinárodních ekonomických či obchodních vztazích liberalismus znamená odstraňování překážek obchodu a otevření vnitřního trhu zahraniční konkurenci. Protekcionismus je naopak směr, který chrání domácí ekonomiku před vnějšími vlivy, přicházejícími z okolního ekonomického prostředí (Kalínská, 2010).

2.2 Důvody vstupu na zahraniční trh

Důvodů proč jednotlivé podniky vstupují na zahraniční trhy je celá řada. V rámci strategického hlediska jsou však v literatuře uváděny čtyři základní skupiny motivací pro

vstup na zahraniční trh. Jedná se o zvyšování prodejů, získávání zdrojů, diversifikace dodavatelů a odběratelů a minimalizaci konkurenčních rizik (Halík, 2016).

Zvyšování prodejů

Jedním ze základních důvodů vstupu na zahraniční trh je zvyšování prodejů. Objem prodejů podniku se odvíjí od dvou základních faktorů, a to od poptávky po jejich výrobcích a službách a od kupní síly spotřebitelů. Na mezinárodních trzích je samozřejmě mnohem větší počet potenciálních zákazníků, a tedy i větší kupní síla než na jednom cílovém trhu (v jedné zemi). Proto jedna z možností, jak se pokusit zvýšit prodeje podniku je právě vstup na mezinárodní trhy. Podnik následně také díky rozšíření výroby může dosahovat úspor z rozsahu (Halík, 2016).

Získávání zdrojů

Některé firmy přesouvají části svých podniků do jiných zemí za účelem získání ekonomicky nejvýhodnějších zdrojů a následně tak i za účelem získání komparativní výhody před konkurencí. Podniky také často získávají ze zahraničí zdroje, které na domácím trhu nejsou dostupné, a to následně může vést ke zkvalitnění výrobků či zvýšení jejich marží (Halík, 2016).

Diversifikace dodavatelů a odběratelů

Velké nadnárodní společnosti se zpravidla snaží, co nejvíce diversifikovat svoji síť odběratelů a dodavatelů. Hlavními důvody jsou předcházení případným výpadkům v odběratelsko-dodavatelském řetězci a udržení plynulosti prodejů. Tímto modelem je známá například společnost Coca – Cola Company (Halík, 2016).

Minimalizace konkurenčních rizik

Mnoho podniků vstupuje na zahraniční trhy, aby minimalizovali konkurenční rizika. Jedná se o snahu vyrovnat výhody, které konkurenti získávají z aktivit na zahraničních trzích, a která pak využívají v konkurenčním boji na domácím trhu. Často například společnosti používají zisky obdržené na zahraničních trzích jako investice do domácího výzkumu a vývoje, nebo do lokální reklamy na domácím trhu (Halík, 2016).

2.3 Rizika vstupu na zahraniční trh

Při vstupu na zahraniční trh musí společnost čelit celé řadě rizik. Riziko v obecné rovině můžeme chápat jako možnost neúspěchu či ztráty. Jednotlivá rizika jsou často provázána

a existují mezi nimi vazby, proto je nutné na rizika pohlížet komplexně a respektovat jejich vzájemné vazby (Machková, 2010).

V mezinárodních ekonomických vztazích rizika tvoří různorodou skupinu. Nejčastěji se pro dělení těchto rizik používají kritéria jako měřitelnost, příčiny vzniku, vliv na výsledek, oblast rozhodování a další. Při provádění mezinárodního obchodu se podniky nejčastěji setkávají s rizikem tržním, rizikem komerčním, rizikem přepravním, rizikem teritoriálním, rizikem kurzovým a rizikem odpovědnostním (Machková, 2010).

2.3.1 Rizika tržní

Vznikají v důsledku změn tržních podmínek. Tento nový vývoj na trhu může způsobit, že podnik nedosáhne svých stanovených výsledků, či dokonce zaznamená ztrátu. Dojít může i k opačné situaci, kdy podnik díky těmto změnám očekávaný výsledek předčí. Tržní podmínky se mohou měnit například kvůli změně nabídky a poptávky po určitém statku, změně celkové konjunkturální situace v zemi působení, či změnami v postavení odběratelů a dodavatelů (Machková, 2010).

2.3.2 Rizika komerční

Představují možnost, při které dojde k nesplnění závazku ze strany obchodního partnera. Komerční riziko se týká vztahů mezi exportérem a importérem, vztahů k zasílatelům, dopravcům a kontrolním společnostem atd. Tyto rizika mohou vést k horšímu výsledku při realizaci transakce či dokonce k úplnému neuskutečnění plánované transakce (Machková, 2010).

2.3.3 Rizika přepravní

Vznikají v mezinárodních obchodních operacích s hmotným zbožím. Při přepravě může dojít k neočekávaným situacím jako je například poškození zboží, nebo ztráta zboží. Škodu utrpí buď prodávající nebo kupující v závislosti na tom, kdo v inkriminovaný okamžik za toto riziko zodpovídal. Zodpovědnost za zboží a přechod rizika ztráty či poškození zboží mezi smluvními stranami je zpravidla sjednána v kontraktu. Rizika však nese i přepravce, neboť přebírá za zboží odpovědnost v době přepravy (Machková, 2010).

2.3.4 Rizika teritoriální

Jsou primárně způsobena nestálostí politického a makroekonomického vývoje v jednotlivých zemích. Ale mohou vznikat také v důsledku přírodních katastrof, administrativních opatření či bojkotu zboží atd. Teritoriální rizika jsou zpravidla předem jen těžko kvantifikovatelná. Tato rizika mohou mít negativní vliv na výsledky obchodních transakcí a na realizaci budoucích podnikatelských plánů (Machková, 2010).

2.3.5 Rizika kurzová

Toto riziko je způsobeno proměnlivostí vývoje kurzů jednotlivých měn, a proto doprovází všechny formy mezinárodních hospodářských vztahů. Proměnlivostí kurzů vzniká riziko, že účastník mezinárodního obchodu bude muset vydat více hodnot, než původně plánoval, nebo že bude inkasovat méně hodnot, než plánoval. Změny kurzů však mohou pracovat i opačným směrem, a tedy způsobit zlepšení reálného výsledku oproti očekávanému (Machková, 2010).

2.3.6 Rizika odpovědnostní

Riziko odpovědnosti za výrobek je způsobeno ochranou spotřebitele na trzích vyspělých zemí (například USA a EU). Výrobce je zde vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které jsou zapříčiněny vadou výrobku. Jedním z hlavních požadavků v rámci exportu do těchto zemí je tedy bezpečnost (Machková, 2010).

2.4 Formy vstupu na zahraniční trh

Zvolení formy vstupu na zahraniční trh je klíčové strategické rozhodnutí. Toto rozhodnutí ovlivňuje mnoho faktorů, mezi které patří investiční náročnost vstupu, množství zdrojů, které má podnik k dispozici, tržní potenciál zahraniční země, rizikovost podnikání v dané zemi a konkurenceschopnost podniku v mezinárodním obchodu. Formy vstupů na zahraniční trh se dělí na tři základní skupiny: vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trhy (Machková, 2021).

2.4.1 Vývozní operace

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Tuto formu volí většina českých podniků při zahájení své mezinárodní aktivity. V rámci vývozních operací mají podniky k dispozici řadu obchodních metod a na základě smluvních vztahů mohou spolupracovat s celou řadou různých subjektů (Machková, 2010).

Prostřednické vztahy

Podnik může vstoupit na zahraniční trh skrze tzv. prostředníka. Prostředník je subjekt, který obchoduje na vlastní riziko, pod vlastním jménem a na vlastní účet. Odměnou prostředníka je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Výhodou této formy vstupu jsou nízké náklady a eliminace některých rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu. Nevýhodou je však ztráta blízkého kontaktu se zákazníkem, a tedy ztráta kontroly nad mezinárodní obchodní strategií (Machková, 2021).

Smlouvy o výhradním prodeji

Jedná se o způsob vstupu na zahraniční trhy, kdy se vyvážející podnik smlouvou zaváže odběrateli, že bude zboží dodávat na určitém trhu pouze jemu. Smlouva musí být písemná a musí v ní být vymezena oblast a druh zboží. Hlavní výhodou této formy vstupu na zahraniční trh je rychlost, neboť podnik může využít již vybudované distribuční sítě odběratele (výhradního prodejce). Může se tak dostat na trhy vzdálené, či obtížně dostupné. Podniky tuto formu také často používají jako předběžný test, kdy si ověří poptávku na daném trhu a po ukončení smlouvy o výhradním prodeji mohou případně sami dále pokračovat v podnikatelských aktivitách. Nevýhody tkví v ztrátě bezprostředního kontaktu se zákazníkem a v možné blokaci zahraničního trhu, v případě, kdy distributor neplní očekávání vývozce v rámci objemu prodeje (Machková, 2021).

Obchodní zastoupení

„Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet“ (Machková, 2021). Odměna pro zástupce je zpravidla vázána na realizaci zprostředkované smlouvy. Povinností zástupců je zprostředkovávat obchody v dané oblasti a dosahovat minimálně stanoveného obrátu za určité období. Pro podnik, který zvolí tuto formu vstupu na zahraniční trh je klíčová volba správného

obchodního zástupce. Obchodní zástupce se musí řídit pokyny zastoupeného a musí respektovat jeho podmínky (Machková, 2021).

Komisionářské vztahy

Tyto vztahy vznikají komisionářskou smlouvou, v níž se komisionář zavazuje, že vlastním jménem pro komitenta na jeho účet zařídí stanovenou obchodní záležitost a komitent za zavazuje za tento akt komisionáři zaplatit. Při využití služeb komisionáře má komitent stále kontrolu nad cenami, může využít distribučních cest komisionáře, jeho obchodních kontaktů a goodwillu. Nevýhodou může být nedostatečná propagace firemního image na daném trhu (Machková, 2021).

Přímý vývoz

Tato metoda se nejčastěji využívá při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízeních a investičních celků. Je nutné, aby na mezinárodním trhu byl přítomen přímo výrobce, neboť dodávky těchto výrobků jsou komplikované a zpravidla je nutné k nim poskytovat celou řadu odborných služeb. Vývozce na sebe tedy bere veškeré náklady i rizika spjaté se vstupem na zahraniční trh. Výhodou je dosahování vyšších cen a plná kontrola nad marketingovou strategií podniku na zahraničním trhu (Machková, 2021).

Sdružení malých vývozců

Založení vývozního sdružení je vhodné pro malé a střední podniky, které nemají dostatek zdrojů a zkušeností. Tyto sdružení většinou vytvářejí podniky ze stejného odvětví jejichž výrobky se navzájem doplňují. Primárními výhodami jsou lepší vyjednávací pozice, rozložení rizik a snížení nákladů. Mezi nevýhody patří možnost nevyváženosti vztahů ve sdružení a částečná ztráta samostatnosti (Machková, 2021).

2.4.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu na zahraniční trh volí podniky, které nechtějí do vstupu zásadně investovat či využít formy vývozních operací, a přesto chtějí rozvinout své mezinárodní podnikatelské aktivity. Hlavními výhodami této formy vstupu jsou nižší náklady, nižší riziko vyplývající z nestability politického a podnikatelského prostředí v cílové zemi oproti vstupům kapitálovým a možnost relativně rychlé internacionalizace. Nejčastěji se využívají tyto formy vstupu: licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing v oblasti výroby a služeb a výrobní kooperace (Machková, 2021).

Licenční obchody

Jednou z možností vstupu na zahraniční trh je prodej práv k využití vynálezu, průmyslového či užitného, nebo prodej ochranného označení (právo k využívání ochranné známky či obchodní jména podniku). Tento způsob vstupu na zahraniční trh podnik volí například pokud nemá možnost zavést v cílové zemi výrobu, při které by využíval své vynálezy, či jiné významné vědecko-technické poznatky (Machková, 2010).

Franchising

Jedná se o odbytový systém, pomocí něhož se uvádí na trh služby, výrobky a technologie. Podstatou franchisingu je dlouhodobý smluvní vztah mezi franchisingovým poskytovatelem a franchisingovým příjemcem. Tento smluvní vztah upravuje úzkou a nepřetržitou spolupráci mezi dvěma právně i finančně nezávislými podniky. Předmětem tohoto vztahu je tzv. frančiza. Frančiza je licence opravňující příjemce k provozování obchodní činnosti v souladu s koncepcí poskytovatele franchisingu (Mulačová, 2013).

Poskytovatel zaručuje příjemci právo a zároveň ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s koncepcí poskytovatele. Toto právo opravňuje a zavazuje příjemce užívat jméno poskytovatelovi firmy, jeho ochranou a servisní známku, know-how, hospodářské a technické metody, procedurální systém a další. To vše za trvalé technické i obchodní podpory ze strany poskytovatele. Tento vztah je zpravidla výhodný pro obě strany, neboť poskytovateli opadnou starosti se zřizováním a provozováním nových poboček a příjemce získá možnost provozovat obchodní činnost pod známou značkou a pomocí ověřené koncepce (Mulačová, 2013).

Smlouvy o řízení

Jedná se o zvláštní typ smluvního ujednání mezi dvěma stranami, kdy jedna strana poskytne té druhé své manažery s odbornými znalostmi a řídicími zkušenostmi a je za to odměněna procentem z obrátu, podílem na zisku, nebo možností získání akcií společnosti. Touto formou dochází například k přenesu know-how do zemí s rozvíjející se ekonomikou, nebo do zemí s nižší manažerskou kulturou (Mulačová, 2013) (Machková, 2010).

Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Je využíváný v mnoha odvětvích, jedná se o přenesení jisté aktivity podniku na externí subjekty pomocí smluvního zajištění vybraných operací. Podnik se následně může zaměřit pouze na části své podnikatelské aktivity ve kterých je nejsilnější, nebo na ty aktivity, které mu generují největší zisk. Další výhodou je možnost snížení nákladů například pomocí přenesení výroby do jiné země. Nejčastější uživatele outsourcingu dělíme do dvou skupin a to na tzv. hi-tech odvětví kam spadá například elektrotechnický a farmaceutický průmysl, a na tzv. low-tech odvětví kam patří zejména textilní a oděvní průmysl (Machková, 2021).

Výrobní kooperace

Jedná se o rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, při kterém však nedochází ke kapitálovému propojení ani k jejich sloučení. Tento vztah vzniká tzv. nepojmenovanou smlouvou. Formu i obsah smlouvy si stanovují výrobci sami. Takto vzniklá spolupráce může probíhat na různých úrovních, a kromě výrobní kooperace může zahrnovat i spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje. Cílem této spolupráce je primárně snížení nákladů a zvýšení kvality a užité hodnoty finálního výrobku (Mulačová, 2013).

2.4.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Tato skupina vstupů na zahraniční trh je považována za nejvyšší stupeň internacionalizace podnikových aktivit. Jelikož jsou tyto vstupy spojené s velkými investicemi jsou doménou primárně velkých podniků. Zpravidla se jedná o přímé či portfoliové investice. Cílem přímé zahraniční investice je získání, založení, nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem z jedné země a firmou, která má sídlo v zemi jiné. Investice portfoliové označují nákup akcií, či jiných cenných papírů. Mezi tyto formy vstupů na zahraniční trh patří investice na zelené louce, akvizice, fúze, společné podnikání a strategické aliance (Machková, 2021).

Investice na zelené louce

Je forma rozšíření výrobních, nebo prodejních kapacit podniku v zahraničí. Jedná se o nově založené a postavené podniky. Pro hostitelskou zemi je tento vstup zahraničních podniků zpravidla výhodnější oproti akvizicím, a proto je tato forma vstupu často podporována pomocí investičních pobídek. Investice na zelené louce většinou přináší do hostitelské země více kapitálu, tvoří více pracovních míst, zvyšují konkurenci na trhu a přinášejí více nových technologií. Tato forma je často využívána při vstupu na trhy

méně vyspělých zemí, kde nejsou příležitosti k akvizicím tamních podniků (Machková, 2021).

Akvizice

Jedná se o převzetí celého fungujícího podniku či jeho části. Akvizice dělíme na přátelské, jejímž cílem je využití synergetického efektu a posílení postavení podniku a na nepřátelské, jejímž cílem je destrukce konkurence. Akvizice je nejčastěji užívaným typem vstupu na zahraniční trh (Machková, 2021).

Fúze

Tato forma vstupu na zahraniční trh se dělí na sloučení a splynutí. Při sloučení dvou obchodních společností dochází k zániku jedné společnosti bez likvidace aktiv a pasiv, neboť tyto aktiva a pasiva přechází na společnost s níž ke sloučení dochází. Při splynutí dvou obchodních společností dochází k zániku obou společností a vzniká zcela nový právní subjekt. Cílem fúzí je nejčastěji zvýšení podílu na světovém trhu a využití úspor z rozsahu (Machková, 2021).

Společné podnikání

Jedná se o situaci, kdy dva a více podniků spojí své prostředky do společného vlastnictví a pomocí nich spolupracují na zrealizování společného podnikatelského plánu. Podniky se podílí na vytvoření společného zisku, sdílí rizika a kryjí případné ztráty. V kontextu mezinárodního prostředí se nejčastěji setkáváme se dvěma formami společného podnikání a to tzv. smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. Smluvní společné podniky jsou dva právně a ekonomicky nezávislé subjekty, které se dohodli na spolupráci bez kapitálových vkladů v určité oblasti. Často se jedná například o spolupráci ve vývoji a výzkumu. Společné podniky založené na kapitálových investicích obvykle založí nový společný podnik, jejich spolupráce je dlouhodobá a podílí se na vytvořeném zisku a případné ztrátě. Nový podnik pak společně řídí a kontrolují na základě výše vkladu (Machková, 2021).

Strategické aliance

Podstata této formy je podobná jako u společného podnikání, ale motivace podniků jsou odlišné. Jedná se o partnerství mezi dvěma velkými kapitálově silnými firmami z vyspělých zemí. Cílem strategické aliance je například společný vývoj, nebo výroba určitých komponentů, které využívají oba partneři, aby mohli společně dosáhnout úspor

z rozsahu. Nejedná se však o spolupráci při výrobě finálního výrobku a firmy si tak často na cílovém trhu konkurují (Machková, 2021).

2.5 Analýzy vnějšího prostředí

V této podkapitole jsou teoreticky popsány analýzy vnějšího prostředí. Analýzy vnějšího prostředí jsou primárně zaměřeny na odhalování vývojových trendů, které působí v okolí podniku a mohou jej v budoucnu ovlivňovat. Jedná se například o vývojové trendy působící v ekonomice, na trhu podniku či ve společnosti obecně (Hanzelková, 2017).

Je zde rozebrána analýza SLEPTE, analýza odvětví, analýza konkurence a konkurenční výhody.

2.5.1 Analýza SLEPTE

Je analýza obecného prostředí podniku. Prostřednictvím této analýzy se zhodnocují možné budoucí vývoje vnějšího prostředí podniku a vývojové trendy, které se v tomto prostředí vyskytují. Tyto vývojové trendy následně mohou pro podnik znamenat příležitosti nebo hrozby. Cílem této analýzy je tedy identifikace příležitostí a hrozeb, které v budoucnu budou přicházet z vnějšího prostředí podniku. Struktura této analýzy vychází z jejího názvu a je zaměřena na šest základních faktorů:

- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní faktory,
- Economic – ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory,
- Enviromental – ekologické faktory (Hanzelková, 2017).

Sociální faktory

Tyto faktory mohou silně ovlivňovat jak poptávku po zboží a službách tak i nabídku. Mezi hlavní sociální faktory se řadí životní styl a životní úroveň, společensko-politický systém a s ním související klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí (např. zákazníků, zaměstnanců a konkurentů), dále kvalifikační struktura populace a v neposlední řadě zdravotní stav a věková struktura populace. Jako příklad relevantnosti sociálních faktorů můžeme uvést růst průměrné délky života ve vyspělých zemích, který

zapříčinil, že odvětví péče o seniory je považováno za jedno z nejperspektivnějších (Hanzelková, 2017).

Legislativní faktory

Při expanzi na zahraniční trhy jsou legislativní faktory zvláště důležité, neboť v nich velkou roli hraje právě samotný stát, na který podnik hodlá expandovat. V dnešní době existuje velké množství zákonů, vyhlášek a právních norem, které definují podnikání a jeho možnosti a zároveň mu vymezují prostor. Zcela logicky tak důležitě ovlivňují rozhodování o budoucnosti podniků. Jako příklady legislativních faktorů můžeme uvést daňové zákony, státní regulace hospodářství a antimonopolní zákony (Mallya, 2007).

Ekonomické faktory

Je zřejmé, že současný i budoucí stav ekonomiky zcela zásadně ovlivňuje situaci podniku. Mezi hlavní ekonomické faktory, na které by se podnik měl zaměřit, patří fiskální a monetární politika státu, stádium hospodářského cyklu světové i domácí politiky, míra inflace, hospodářská politika státu, situaci na kapitálovém trhu, stav platební bilance státu, míru zadlužení státu a obecně politická situaci v závislosti na jejím vlivu na ekonomiku. Každý z výše uvedených faktorů může komplikovat anebo naopak usnadňovat dosahování strategických cílů podniku (Hanzelková, 2017).

Politické faktory

Sledování politických faktorů je nezbytné, neboť mohou ovlivňovat rozhodování státu (například o legislativě země) a měnit tak podnikatelské prostředí dané země. Mezi politické faktory patří například: ekonomická politika vlády, politická nálada, politika různých politických stran, stabilita vlády a stabilita politického prostředí, výdaje vlády (Mallya, 2007).

Technologické faktory

Změny v technologiích mohou výrazně ovlivnit okolí podniku. Konkurence může přijít s novými technologiemi a pokud je podnik nezachytí včas může následkem přijít o svůj podíl na trhu. Proto předvídatost budoucího směru technického rozvoje může být jedním z klíčových faktorů vedoucích k úspěšnosti podniku. Technologické faktory, na které by se podnik měl zaměřit jsou například: rychlá změna tempa technologie v daném prostředí, finanční prostředky věnované na vědu a výzkum, rychlost morálního zastarávání a podpora vlády v oblasti výzkumu (Mallya, 2007).

Ekologické faktory

Než společnost začne podnikat v novém prostředí (zemi), měla by analyzovat jeho ekologické podmínky a jejich využití. Tento krok je důležitý zejména proto, aby se podnik nedostal do rozkolu s místními regulacemi a zvyky, neb každá země má v této oblasti vlastní priority. Mezi ekologické faktory patří například ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, zpracování odpadu, recyklace, změna klimatických podmínek a její vliv na působení některých podniků a další (Mallya, 2007).

2.5.2 Analýza odvětví

Pro podnik je zcela zásadní znát odvětví ve kterém podniká, neboť jeho strategie a cíle jsou ovlivňovány atraktivitou tohoto odvětví a také strategickou pozicí na níž se podnik v daném oboru nachází. Na odvětví podniku působí primárně jeho zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Analýza odvětví se tedy zabývá těmito třemi tzv. sektory: (Hanzelková, 2017).

Sektor zákazníků

Podnik si musí být vědom, kdo jsou jeho zákazníci, jaká jsou jejich očekávání a jaké mají požadavky. Dále by měl podnik zjišťovat kdo jsou jeho potenciální zákazníci a jaké trendy mohou vést ke změně chování a požadavků zákazníků. Při analýze sektoru zákazníků je důležité se primárně zaměřit na identifikaci kupujících a na faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat a na demografické a geografické faktory (Hanzelková, 2017).

Sektor dodavatelů

Při analýze dodavatelů je hlavním cílem zhodnocení vztahů podniku s hlavními dodavateli. Následně podnik musí vyhodnotit příležitosti a hrozby, které z tohoto vztahu vycházejí. Hrozby by měl podnik pomocí návrhu strategie eliminovat a případné příležitosti ke zlepšení těchto vztahů využít pro prospěch podniku. Jako dodavatele je v tomto případě důležité považovat nejenom klasické dodavatele například energie surovin, strojů atd., ale také dodavatele pracovní síly, znalostí, finančního kapitálu atd. (Hanzelková, 2017).

Sektor konkurentů

Každá společnost za dobu svého působení podstoupí řadu konkurenčních střetů. Jedná se v podstatě o soupeření o „vzácné“ zdroje. Těmito vzácnými zdroji jsou myšleni zákazníci a jejich peněžní prostředky, pozice na trhu, energie, suroviny a pracovní síla. Při analýze konkurentů je hlavním cílem zhodnocení nejvýznamnějších konkurentů. Je důležité zjistit, který z jejich podnikatelských záměrů či aktivit, bude pro společnost v budoucnosti představovat hrozby či příležitosti (Hanzelková, 2017).

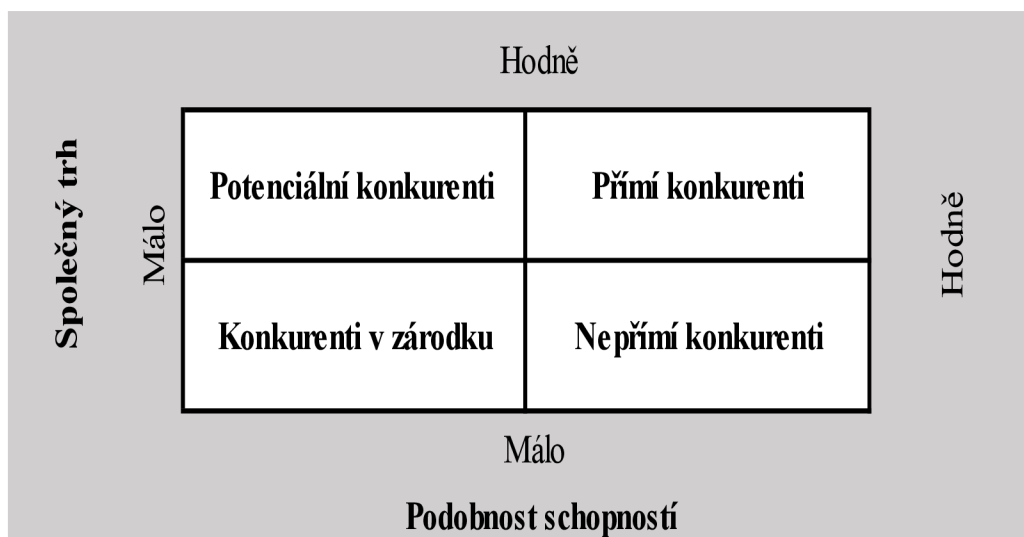
2.5.3 Analýza konkurence

Pro každý podnik je velice důležité mít přehled o svých konkurencích a mít tak možnost reagovat na změny v jejich chování a strategiích. Tato analýza je tedy podstatnou součástí plánovacího procesu podniku. Základem této analýzy je identifikovat klíčové konkurenty podniku. Dalším krokem je zhodnocení jejich cílů a strategií, schopností, silných a slabých stránek a zdrojů. Jednotliví konkurenti jsou následně porovnáváni jak mezi sebou, tak i s naším podnikem. Důležité je brát veškeré faktory jako celek a neporovnávat je pouze izolovaně, abychom zhodnotili jejich celkový dopad. Výsledky analýz následně slouží podniku k následujícímu:

- K pochopení vlastní konkurenční výhody či nevýhody vůči konkurentům.
- K pochopení minulých, současných i budoucích strategií konkurentů a jejich marketingových rozhodnutí.
- K předpovědi návratnosti budoucích investic.
- K vybudování povědomí o příležitostech a hrozbách.
- K vytvoření strategií, díky nimž podnik v budoucnu získá konkurenční výhodu.
- K předpovědi pravděpodobné reakce konkurentů na naše marketingová rozhodnutí (Blažková, 2007).

Dělení konkurence

Pro identifikování přímých a nepřímých konkurentů slouží následující matice, která k dělení přidává navíc potenciální konkurenty a konkurenty v zárodku (Blažková, 2007).



Obrázek č. 1: Matice identifikace konkurentů
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007)

Tato matice je závislá na dvou faktorech, jimiž je společný trh a podobnost schopností. Společný trh značí, do jaké míry se náš a konkurentův trh překrývá z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Faktor podobnosti schopností značí podobnost silných stránek našeho a konkurenčního podniku. Dále také určuje schopnost konkurenta uspokojit potřeby trhu v současnosti i budoucnosti (Blažková, 2007).

Přímí konkurenti jsou takové podniky, které dosahují vysokého hodnocení na obou osách. Nepřímí konkurenti jsou podniky, které dosahují vysokého hodnocení v rámci společného trhu a zároveň nízkého hodnocení v rámci podobnosti schopností. Potenciální konkurenti jsou podniky, co dosahují vysokého hodnocení v podobnosti schopností, ale nízkého hodnocení u faktoru společný trh. Konkurenti v zárodku jsou podniky, které dosahují nízkého hodnocení v obou faktorech (Blažková, 2007).

2.5.4 Analýza konkurenční výhody

Po zpracování analýzy konkurence by měl být podnik schopen navrhnout takové strategie, které mu pomohou získat konkurenční výhodu a také mu pomohou s následnou reakcí na budoucí strategie konkurentů (Blažková, 2007).

Pojem konkurenční výhoda představuje jisté zvýhodnění podniku vůči konkurenci. K identifikaci konkurenční výhody se využívá následující matice nalezení konkurenční výhody, která porovnává relativní náklady a odlišnost produktů (Jakubíková, 2013).

Stupeň odlišení	vysoký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		vysoké	nízké
		Relativní náklady	

Obrázek č. 2: Matice nalezení konkurenční výhody
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

Tato matice porovnává relativní náklady (náklady podniku vůči konkurenci) a stupeň diferenciacce produktu podniku oproti konkurenci. Pozice podniku v matici je závislé na popsání schopnosti vytvořit bariéry vstupu, jedinečnosti produktu či služby, rozpoznání značky, ceny, distribučních cest a dalších faktorů. Pozice v matici jsou: (Jakubíková, 2013)

Udržení zvláštnosti

Relativní náklady jsou vysoké a stupeň diferenciacce je také vysoký. Podnik nabízí ojedinělý produkt s vyšší cenou (Jakubíková, 2013).

Výjimečný úspěch

Zde jsou relativní náklady nízké a stupeň diferenciacce vysoký. Jedná se o nejlepší pozici s vysokou pravděpodobností úspěchu podniku (Jakubíková, 2013).

Víra v rostoucí trh

Na této pozici jsou vysoké relativní náklady a nízký stupeň diferenciacce. Tato strategie nemusí podniku zajistit konkurenční výhodu. Nutností k úspěchu podniku je rychlý růst trhu (Jakubíková, 2013).

Udržení cenové výhody

Zde jsou nízké relativní náklady a nízký stupeň diferenciacce. Produkt podniku není jedinečný, avšak podnik je schopen konkurovat, pokud udrží cenovou výhodu (Jakubíková, 2013).

2.6 Analýzy vnitřního prostředí

V této podkapitole jsou teoreticky popsány analýzy vnitřního prostředí. Cílem těchto analýz je objektivní posouzení současného postavení podniku a také identifikace jeho silných a slabých stránek (Mallya, 2007).

Je zde rozebrán McKinseyho model 7S. Dále zde budou popsány vybrané finanční ukazatele, analýza zdrojů, marketingový mix a SWOT analýza.

2.6.1 McKinseyho model 7S

Model byl vytvořen pracovníky konzultační společnosti McKinsey s cílem pomoci manažerům porozumět složitostem týkajících se organizačních změn. Dle modelu je nutné při zavádění efektivních změn v organizaci brát v potaz všechny faktory na jednou, neboť bylo zjištěno, že imunitní systém společností spolu s ostatními souvisejícími proměnnými způsobovali, že zavádění změn jinak bylo složité. Název modelu „7S“ je odvozen dle sedmi faktorů které model obsahuje. Mezi tyto faktory patří **strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty**. První tři faktory jsou označovány jako „tvrdá 3S“ a zbylé čtyři faktory jako měkká „4S“. Pro úspěšné implementování strategie musí tedy vedení společnosti zohlednit všech sedm výše uvedených faktorů. Všechny sedm faktorů je vzájemně provázáno, proto nepozornost u jednoho faktoru může zavinit kolaps všech ostatních faktorů. Důležitost a význam jednotlivých faktorů se s časem mění a proto musí být vedením monitorováno všech sedm faktorů (Mallya, 2007).

Strategie

Tento faktor znázorňuje, jak společnost dosahuje své vize a také jak reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru podnikání (Mallya, 2007).

Struktura

Je v modelu chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání a jeho fungování v rámci podřízenosti a nadřízenosti, kontrolních mechanismů, sdílení informací a spolupráce (Hanzelková, 2017).

Systémy

Jsou modelem chápány jako prostředky či procedury sloužící k řízení. Jedná se například o systémy informační, systémy komunikační a systémy dopravní (Hanzelková, 2017).

Spolupracovníci

Tento faktor zahrnuje lidi, zaměstnance (řídící i řadové) a jejich vztahy, motivace, funkce, postoj vůči společnosti atd. Je nutné zde rozlišovat kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Kvantifikovatelné aspekty jsou například systém zvyšování kvalifikace a formální systém odměňování a motivace. Nekvantifikovatelné aspekty jsou například postoje a loajalita vůči společnosti a morální hlediska (Hanzelková, 2017).

Schopnosti

Jsou profesionální zdatnosti pracovního kolektivu organizace jako celku. Nejedná se tedy o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, poněvadž je nutné brát v úvahu synergické efekty, a to jak kladné, tak i záporné dané například úrovní organizace práce a řízením (Hanzelková, 2017).

Styl

Vyjadřuje přístup managementu k řešení a řízení problémů. Ve velké části organizací dochází k rozdílu mezi formální a neformální stránkou řízení. Tedy mezi skutečnou činností managementu a mezi tím co je psáno ve směrnících a předpisech společnosti (Hanzelková, 2017).

Sdílené hodnoty

Jedná se o základní ideje a principy organizace, které jsou respektovány pracovníky a dalšími stakeholders organizace, kteří mají zájem na jejím úspěchu (Hanzelková, 2017).

2.6.2 Analýza zdrojů

Slouží jako jeden z výchozích bodů pro pochopení strategické pozice podniku. Jejím cílem je určení síly zdrojové základny (kvantita dostupných zdrojů a jejich povaha, unikátnost těchto zdrojů, míra obtížnosti napodobení těchto zdrojů). Zdroje se nejčastěji dělí do čtyř skupin, kterými jsou fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje (Johnson, 2000).

Fyzické zdroje

Jedná se o stroje a produkční kapacity. Je však důležité zaměřit se i na stáří, stav a umístění těchto zdrojů, neboť tyto faktory ovlivňují jejich použitelnost v procesu nabývání konkurenčního zvýhodnění (Johnson, 2000).

Lidské zdroje

Při analýze lidských zdrojů je nutné se zaměřit nejen na počet zaměstnanců, ale také na množství jejich kvalifikací a úroveň těchto kvalifikací, dále také na adaptabilitu lidských zdrojů atd. (Johnson, 2000).

Finanční zdroje

Do finančních zdrojů patří zdroje a využití peněz. Jedná se o spravování hotovosti, pořizování kapitálu, kontrolu dlužníků a věřitelů, dále také o udržování vztahů s dodavateli finančních zdrojů jako jsou bankéři, investoři atd. (Johnson, 2000).

Nehmotné zdroje

Tyto zdroje jsou neméně důležité a bylo by chybou přehlížet jejich důležitost. Jedná se například o pověst, image, značku či kontakty, kterými podnik disponuje. V jistých odvětvích obchodu (např. maloobchodní sféra, zásobování) může pověst podniku představovat jeho hlavní aktivum (Johnson, 2000).

2.6.3 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Tato kapitola popisuje vybrané finanční ukazatele, které budou použity k zjištění finanční situace společnosti. Výsledky analýzy budou sloužit jako podklad pro formulaci návrhů v závěrečné části diplomové práce. K tomuto účelu byly vybrány ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

Finanční analýza je nástroj sloužící k zhodnocení finanční situace podniku. Je nápomocná při zjišťování odpovědí na otázky jako: Je podnik dostatečně ziskový? Využívá efektivně své aktiva? Je jeho kapitálová struktura vhodná? Je podnik schopen včas splácet své závazky a mnohé další. Pro zpracování finanční analýzy je nutné získání dat. Primární zdroje dat představují účetní výkazy podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích atd.) (Knápková, 2017).

Ukazatelé likvidity

Likvidita znázorňuje způsobilost podniku hradit své krátkodobé závazky. Tyto ukazatelé v zásadě poměřují to, čím je možno platit, s tím, co se musí zaplatit (Knápková, 2017).

- **Ukazatel běžné likvidity**

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou v rozmezí 1,5-2,5. Nepřiměřeně vysoká hodnota ukazatele značí zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. Nižší hodnota, než doporučená může být považována za rizikovou, zejména pokud je obrat krátkodobých závazků vyšší než obrat oběžných aktiv (Knápková, 2017).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 1: Běžná likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017)

- **Ukazatel pohotové likvidity**

Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou v rozmezí 1-1,5. Pokud podnik dosahuje hodnoty nižší než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob (Knápková, 2017).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 2: Pohotová likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017)

- **Ukazatel okamžité likvidity**

Doporučené hodnoty pro okamžitou likviditu jsou v rozmezí 0,2-0,5. Dosažení vysokých hodnot tohoto ukazatele značí neefektivní využívání finančních prostředků (Knápková, 2017).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 3: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Knápková, 2017)

Ukazatelé zadluženosti

Tyto ukazatele znázorňují výši rizika, kterou podnik nese při určité struktuře a poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Se zvyšující se zadlužeností se zvyšuje i riziko, které na sebe podnik bere, neboť své závazky musí hradit, nehledě na to, v jaké se zrovna podnik nachází situaci (Knápková, 2017).

- **Celková zadluženost**

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Obecně doporučovaná hodnota celkové zadluženosti se nachází v rozmezí 30 až 60 %. Při hodnocení je však nezbytně nutné brát ohled na odvětví ve kterém se podnik nachází a také na schopnost podniku hradit úroky, které z dluhu plynou (Knápková, 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 4: Celková zadluženost

(Zdroj: Růčková, 2021)

- **Koeficient samofinancování**

Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů by měl být roven přibližně 1 (tedy 100 %). Koeficient samofinancování vyjadřuje, jak velká část aktiv je financována akcionáři podniku (Růčková, 2021).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 5: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2021)

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity zjišťují, zdali podnik efektivně využívá vložené prostředky. Tyto ukazatele mohou být ve formě obratu jednotlivých položek aktiv či pasiv, nebo ve formě doby obratu jednotlivých aktiv či pasiv (Knápková, 2017).

- **Obrat celkových aktiv**

Obecné doporučení zní, že čím vyšší hodnotu ukazatel nabývá tím lépe. Spodní doporučenou hranicí je 1. I zde je však důležité při hodnocení brát ohled na odvětví ve kterém podnik působí. Nižší výsledná hodnota ukazatele svědčí o neefektivním využívání majetku podniku (Knápková, 2017).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec č. 6: Obrat aktiv

(Zdroj: Knápková, 2017)

- **Doba obratu pohledávek**

Vyjadřuje čas, který uplyne mezi prodejem na obchodní úvěr a obdržení platby od odběratele. Tato hodnota je srovnávána s dobou splatností faktur a odvětvovým průměrem (Knápková, 2017).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec č. 7: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Knápková, 2017)

- **Doba obratu závazků**

Vyjadřuje čas, který uplyne mezi vznikem závazku a jeho úhradou. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat nejméně hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek (Knápková, 2017).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec č. 8: Doba obratu závazků
(Zdroj: Knápková, 2017)

Ukazatelé rentability

Rentabilita (výnosnost vloženého kapitálu) měří schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím použití investovaného kapitálu. Jedná se tedy o formu vyjádření míry zisku, která slouží pro alokaci kapitálu (Knápková, 2017).

- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Výsledkem tohoto ukazatele je zisková marže. Zisková marže je významným prvkem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Pro zjištění výsledků podniku je vhodné srovnávat ziskovou marži s podobnými podniky (Knápková, 2017).

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 9: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Knápková, 2017)

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho produkční sílu a jeho výdělečnou schopnost (Růčková, 2021). Při použití EBIT jakožto čitatele můžeme měřit výkonnost podniku bez vlivu daňového zatížení a zadlužení (Knápková, 2017).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec č. 10: Rentabilita celkového kapitálu
(Zdroj: Knápková, 2017)

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

ROE vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky podniku. Výsledek tohoto ukazatele by měl mít vyšší hodnotu, než je hodnota úroků z dlouhodobých vkladů. Pokud by tomu tak nebylo vlastníci nemají důvod podstupovat riziko, které se s podnikáním pojí (Knápková, 2017).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Knápková, 2017)

2.6.4 Marketingový mix

Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které jsou využívány podniky k přizpůsobení nabídky dle cílových trhů. Do marketingového mixu spadají všechny aktivity, pomocí níž může podnik ovlivnit poptávku po svém produktu. McCarthy rozdělil tyto marketingové aktivity do čtyř různých kategorií nástrojů marketingového mixu a označil je jako 4P marketingu. Tyto kategorie jsou produkt, cena, komunikace a distribuce (Kotler, 2013) (Westwood, 2020).

Produkt (product)

Pod pojem produkt spadají všechny výrobky a služby, které jsou daným podnikem nabízeny cílovému trhu (Kotler, 2007). Pod produkt tedy můžeme zařadit například jeho kvalitu, design, vlastnosti, balení, velikost, ale i doprovodné služby, záruky atd. (Kotler, 2013).

Cena (price)

Cena je obnos peněz, který podnik požaduje za své služby či produkty. Může se však také jednat o sumu jiných hodnot, kterou jsou zákazníci ochotni vyměnit za vlastnictví či užívání produktu nebo služby (Kotler, 2007). Do této kategorie marketingového mixu tedy řadíme cenikovou cenu. Dále však také slevy, rabaty, platební podmínky a dobu splatnosti (Kotler, 2013).

Komunikace (promotion)

Jedná se o aktivity podniku, pomocí nichž sděluje přednosti produktu či služby klíčovým zákazníkům a snaží se je tak přimět k nákupu (Kotler, 2007). Jako příklady komunikace můžeme uvést podporu prodeje, reklamy, přímý marketing, public relations a prodejní síly (Kotler, 2013).

Distribuce (place)

Do této kategorie marketingového mixu spadají všechny aktivity podniku, které zpřístupňují produkt či službu zákazníkům (Kotler, 2007). Jedná se tedy o dopravu, sortiment, kanály, lokality, zásoby a pokrytí (Kotler, 2013).

2.7 SWOT Analýza

Jedná se o jednu z nejznámějších a nejčastěji používaných analýz prostředí. SWOT analýza je složena ze dvou částí, a to analýzy SW (tedy analýzy silných a slabých stránek podniku) a analýzy OT (tedy analýzy příležitostí a hrozeb podniku). Cílem této analýzy je zjistit, zdali je současná strategie podniku relevantní a zda-li je schopna se vyrovnat se změnami, které v prostředí nastávají. Analýza OT se zabývá příležitostmi a hrozbami, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak z makro, tak i z mikro prostředí. Touto analýzou je literaturou obecně doporučováno začít. Analýza SW se zabývá silnými a slabými stránkami podniku a týká se tedy vnitřního prostředí podniku (Jakubíková, 2013). Při provádění SWOT analýzy se výsledky z obou výše zmíněných analýz zaznamenávají do tzv. SWOT matice, jejíž podoba je následující: (Blažková, 2007).

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obrázek č. 3: SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007)

Silné stránky

Představují interní faktory podniku, které posilují jeho pozici na trhu. Jedná se tedy o soupis vlastností a dovedností ve kterých podnik vyniká. Silné stránky podniku lze využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. V obecnosti se jedná o zhodnocení dovedností a schopností podniku a jeho potenciálu a zdrojových možností (Blažková, 2007).

Slabé stránky

Představují opak silných stránek. Jedná se o interní faktory podniku, které omezují jeho růst a výkonnost. Slabé stránky podniky značí, že úroveň některých faktorů je nedostatečná (Blažková, 2007).

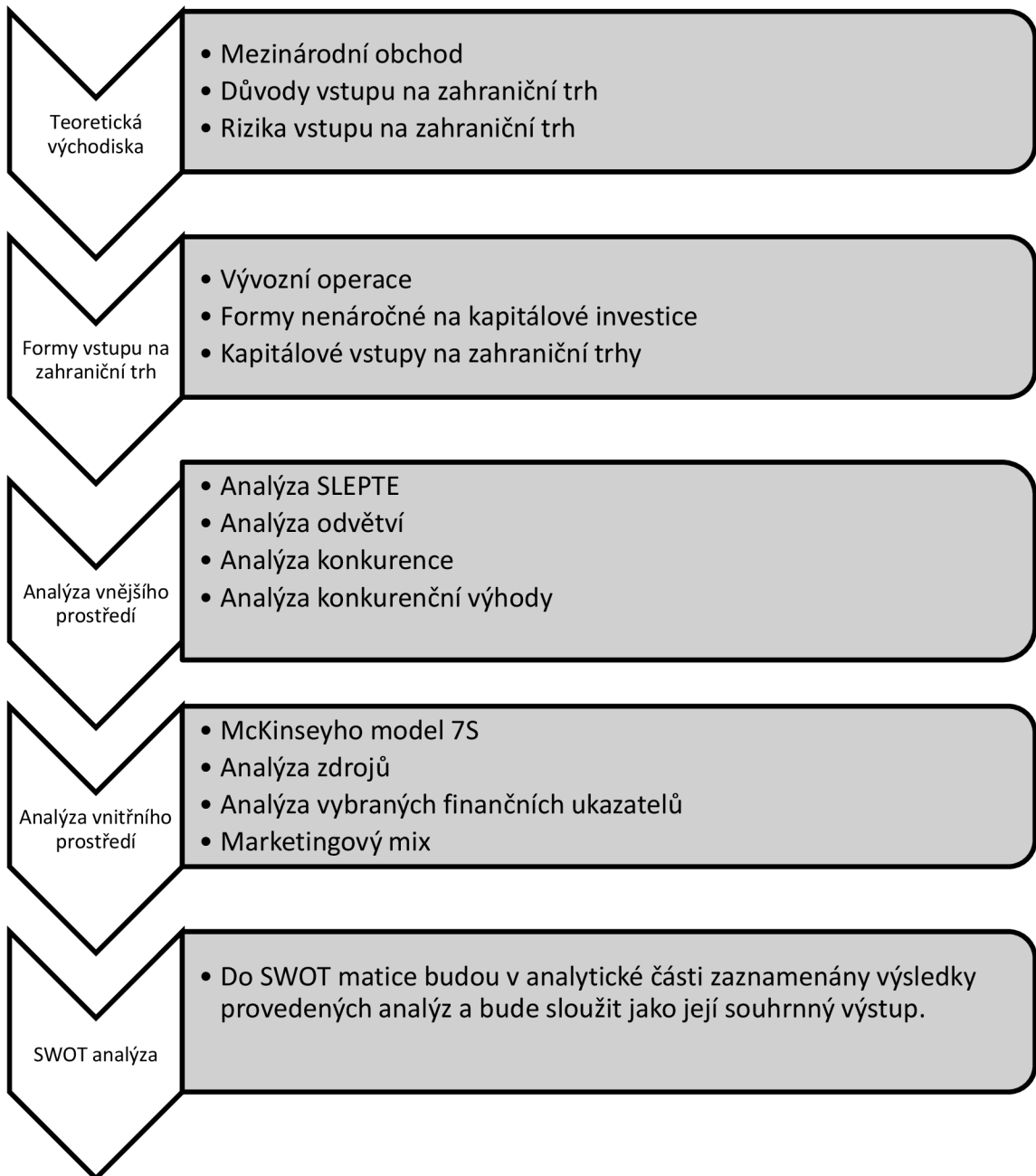
Příležitosti

Jedná se o možnosti, které při správném využití mohou podnik posunout v plnění jeho cílů, či dopomocť k jeho růstu. Využití těchto možností zvýhodňuje podnik vůči konkurenci. Pro využití příležitostí je však nutné je nejprve správně identifikovat (Blažková, 2007).

Hrozby

Jedná se o změny a nepříznivé situace v podnikovém okolí, které mohou způsobit překážky pro podnikovou činnost, či zapříčinit úpadek podniku. Hrozby je nutné stejně jako příležitosti včas identifikovat, aby mohl podnik správně a rychle zareagovat a hrozby odstranit, či minimalizoval jejich dopad (Blažková, 2007).

2.8 Shrnutí teoretické části



Obrázek č. 4: Shrnutí teoretické části
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce bude nejdříve představena zkoumaná společnost, dále zde budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky těchto analýz budou následně zaznamenány do souhrnné SWOT matice.

3.1 Představení společnosti

HAVRAS s.r.o. vznikla zápisem společnosti do obchodního rejstříku v oddílu C, vložka 54769 dne 21. 3. 2007, vedeného Krajským obchodním soudem v Brně.

Jedná se o malý podnik čítající 12 zaměstnanců, který se specializuje na zemní práce prováděné těžkou stavební mechanizací (Justice.cz Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2023).

Od svého vzniku prošla společnost značným vývojem. V prvních letech svého působení společnost disponovala menším počtem stavebních strojů a zaměřovala se primárně na zakázky typu vodohospodářských staveb jako jsou protipovodňové hráze, rybníky a suché poldry. V posledních letech se strojový park společnosti značně rozšířil a čítá přibližně dvacet strojů. Primárními typy zakázek této společnosti se tak staly větší dopravní stavby, jako jsou zemní práce při výstavbě silnic, dálnic a obchvatů. (rozhovor s jednatelem společnosti, 2023)



Obrázek č. 5: Logo společnosti HAVRAS s.r.o.
(Zdroj: Interní zdroje společnosti HAVRAS s r.o.)

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice.cz Veřejný rejstřík a Sbirka listin, ©2023)

Obchodní firma	HAVRAS s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	21. března 2007
Sídlo společnosti	Brno – Černá Pole, Drobného 317/58, PSČ 60200
Identifikační číslo	277 24 301
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
Jednatel	Ing. Stanislav Blažek
Způsob jednání	Způsob zastupování: Jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vypsání nebo vytištěné firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis jednatel.
Základní kapitál	200 000,- Kč

3.2 Analýza SLEPTE

V následující kapitole je provedena analýza vnějšího prostředí SLEPTE zaměřená na území Slovenské republiky. Tato analýza se zaměřuje na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory.

3.2.1 Sociální faktory

Následující údaje se vztahují k 1. lednu 2021, kdy tyto výsledky zveřejnil Statistický úřad Slovenské republiky, po uskutečnění sčítání obyvatelstva, domů a bytů.

Slovenská republika čítá 5 459 781 obyvatel, z tohoto počtu činí 48,9 % muži a 51,1 % ženy. Oproti poslednímu sčítání obyvatelstva, které proběhlo v roce 2011 došlo k nárůstu obyvatelstva o jeden procentní bod (BusinessINFO.cz, ©2023).

V rámci etnického složení obyvatelstva tvoří většinu národnost slovenská 83,8 %, druhé největší zastoupení má národnost maďarská 7,75 % a třetí největší zastoupení má národnost romská 1,23 % (BusinessINFO.cz, ©2023).

Při pohledu na náboženské složení obyvatelstva má největší zastoupení římskokatolická církev 55,8 % a druhé největší zastoupení mají obyvatelé bez náboženského vyznání 23,8 % (BusinessINFO.cz, ©2023).

Ekonomicky činné obyvatelstvo čítá 2,748 milionů osob (50 % z celkového počtu obyvatel). Počet nezaměstnaných osob je 181 tisíc osob a počet pracujících je 2,531 milionů. Nejvíce lidí je zaměstnáno ve stavebnictví a to 787 tisíc osob a dále v průmyslu a to 554,4 tisíc osob (BusinessINFO.cz, ©2023).

V zahraničí pracovalo přibližně 120 tisíc slovenských občanů. Nejvíce z nich pracovalo v Rakousku 30,4 %, v České republice 22,2 % a v Německu 19,6 % (BusinessINFO.cz, ©2023).

3.2.2 Legislativní faktory

Při expanzi na zahraniční trhy jsou legislativní faktory zvláště důležité, neboť v nich velkou roli hraje právě samotný stát, do kterého podnik hodlá expandovat (Mallya, 2007).

Slovenská republika i Česká republika jsou součástí celní unie EU, díky tomu mezi nimi neexistují cla ani jiná omezení ve vzájemném obchodu. Existují však dovozní a vývozní omezení ve Slovenské republice, které se týkají výrobků obranného průmyslu, určených výrobků na civilní použití (zbraně, černý prach, bezdýmný prach), zboží a technologie dvojího užití (chemické látky), prekurzory drog a výbušnin, obchod s ocelí, textilem, oděvy a dřevem, mučící nástroje (BusinessINFO.cz, ©2023).

Podniky z České republiky mohou na Slovensku podnikat prostřednictvím společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), akciové společnosti (a.s.), komanditní společnosti (k.s.), veřejné obchodní společnosti (v.o.s.) a prostřednictvím pobočky zahraniční firmy. Nejvyužívanější formou je společnost s ručením omezeným. Tu může založit jedna či více fyzických osob, nebo jedna či více právnických osob. Minimální možný vklad pro

každého společníka je 750 eur a celkový minimální základní kapitál je 5000 eur. Nejzásadnější výhodou podnikání prostřednictvím s.r.o. je omezení ručení do výše základního jmění. Založení s.r.o. zpravidla netrvá déle než 7-10 pracovních dní. Pro založení firmy je nutné provést zápis do Obchodního rejstříku u příslušného okresního soudu. Cena za tento úkon je 150 eur pro s.r.o., k.s. a v.o.s. a 750 eur pro a.s. Nezbytné dokumenty pro založení podniku jsou zakladatelská smlouva, podpisové vzory jednatelů, prohlášení zakladatele a správce vkladu a další. Každý podnik musí také elektronicky požádat o registraci na Finančním úřadě k placení daně z příjmu, v Sociální pojišťovně, kvůli placení odvodů na sociální pojištění za své zaměstnance a ve zdravotní pojišťovně kvůli odvodům na zdravotní pojištění (BusinessINFO.cz, ©2023).

3.2.3 Ekonomické faktory

Následující ekonomické faktory jsou důležitým ukazatelem atraktivity země zvolené pro expanzi. Proto je velice důležité, aby společnost ekonomický vývoj cílové země před vstupem analyzovala.

HDP

HDP neboli hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vytvořených na určitém území v daném období. Využívá se pro určení výkonnosti ekonomiky (ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2023).

V nadcházející tabulce můžeme vidět vývoj růstu HDP v jednotlivých letech. V roce 2021 došlo k meziročnímu nárůstu HDP o 3 % a byl vytvořen HDP ve stálých cenách v hodnotě 87,9 mld. eur. Oproti před pandemickému období v roce 2019 tato hodnota značí pokles o 1,5 %. V roce 2021 se na výkonu slovenské ekonomiky podílela primárně domácí poptávka, která vykazovala růst během celého roku. Jednalo se především o konečnou spotřebu domácností (BusinessINFO.cz, ©2023).

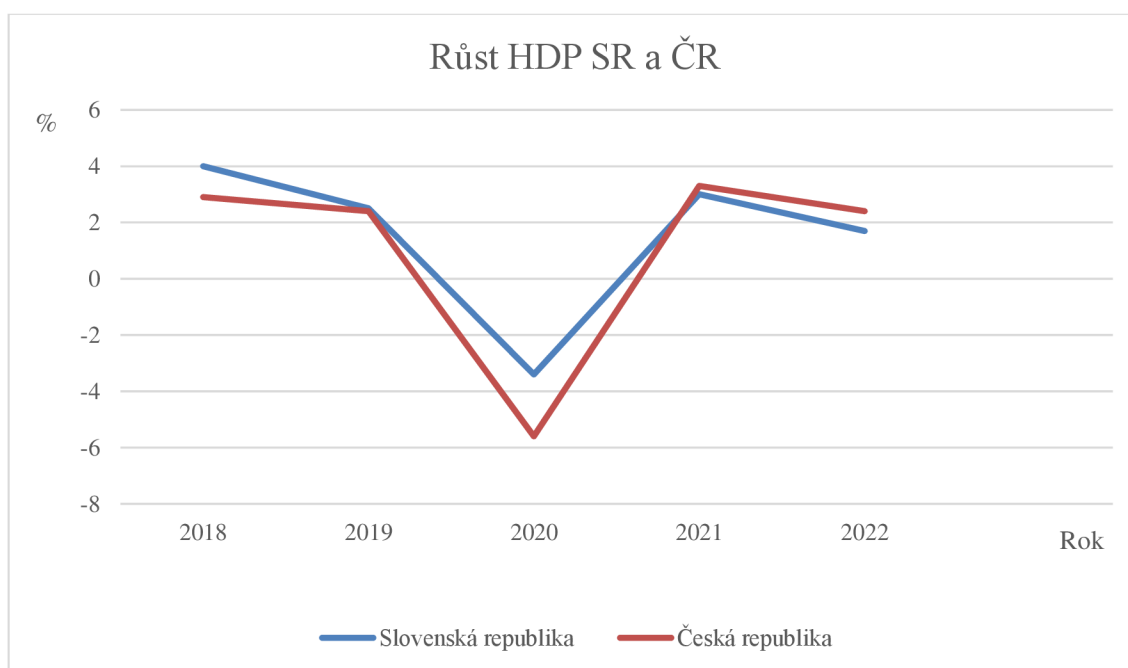
Tabulka č. 2: Růst HDP Slovenské republiky

(Zdroj: Vlastní zpracování: ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, © 2023)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Růst HDP (%)	4	2,5	-3,4	3,0	1,7

Z tabulky můžeme vidět, že v roce 2020 došlo k výraznému propadu slovenské ekonomiky, který byl zapříčiněn pandemií covidu-19. V následujících letech dochází opět k mírnému růstu.

V následujícím grafu můžeme vidět srovnání meziročního růstu HDP v České republice a Slovenské republice. Z grafu je patrné, že od propadu, ke kterému došlo v roce 2020 v obou zemích je růst HDP v ČR vyšší.



Graf č. 1: Růst HDP SR a ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, © 2023; Kurzycz, ©2023)

Míra inflace

O inflaci hovoříme, když dochází ke všeobecnému růstu cen, zboží a služeb. Inflace snižuje hodnotu měny v průběhu času (EUROPSKÁ CENTRÁLNÁ BANKA, © 2023). V následující tabulce je znázorněn přehled míry inflace v jednotlivých letech. Jedná se o průměrné hodnoty jednotlivých let.

Tabulka č. 3: Míra inflace Slovenské republiky

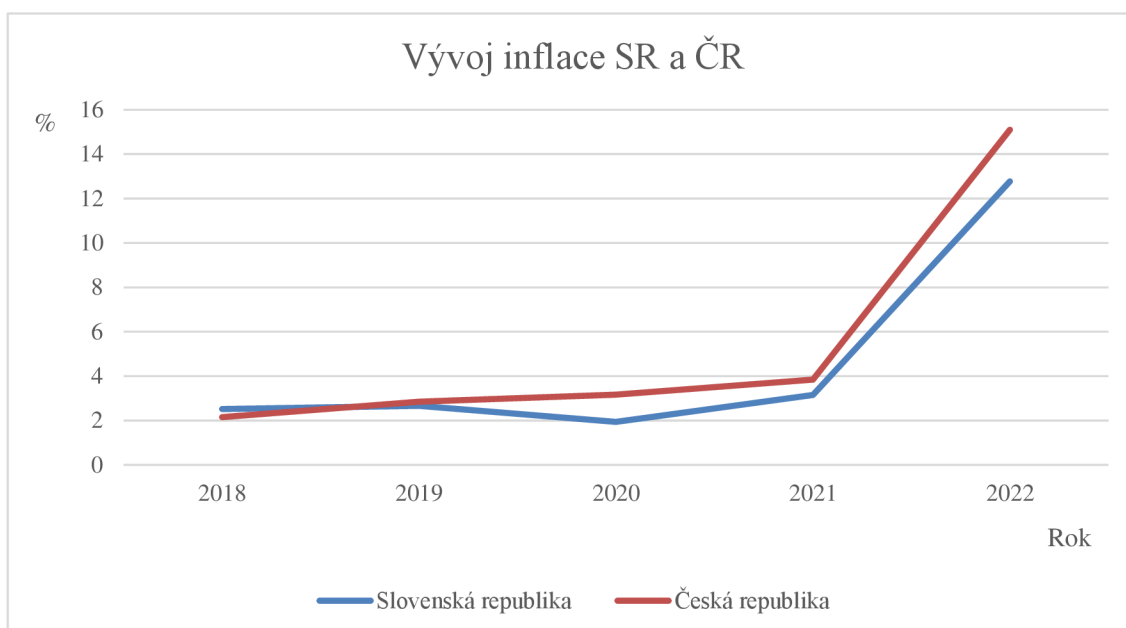
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: THE WORD BANK, © 2023)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Míra Inflace CPI (%)	2,5	2,7	1,9	3.1	12,8

Inflace CPI v listopadu roku 2021 dosáhla 5,6 %. Stalo se tak zejména kvůli pokračujícímu růstu nákladů spojených s bydlením v rodinném domě, ceně pohonných hmot, nábytku a výrobků z mléka. V listopadu roku 2022 dosáhla inflace až na 15,4 % a k zrychlení růstu přispěly zejména ceny potravin. V lednu roku 2023 inflace mírně zpomalila na 15,2 % (NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, ©2023).

K obrovskému nárůstu inflace po roku 2021 přispěly primárně vysoké ceny energií, jejich prudký růst a nestálost jsou spojeny především s ruskou vojenskou invazí na Ukrajinu. Dalším důvodem je růst cen zboží a služeb, které jsou tlačeny nahoru snahami o oživení světové ekonomiky po pandemii (NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, ©2023).

V následujícím grafu můžeme vidět srovnání vývoje inflace v České republice a Slovenské republice. Z grafu je patrné, že od roku 2019 je inflace v ČR vyšší. Zároveň můžeme vidět, že k obrovskému nárůstu po roce 2021 došlo v obou zemích.



Graf č. 2: Vývoj inflace SR a ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: THE WORD BANK, © 2023)

Nezaměstnanost

Jedná se o významný ekonomický ukazatel, který je součástí tržního hospodářství. Nezaměstnanost je stav, kdy je poptávka po pracovních místech vyšší než jejich nabídka (MONETA, © 2023).

V následující tabulce je znázorněn přehled míry evidované nezaměstnanosti v jednotlivých letech.

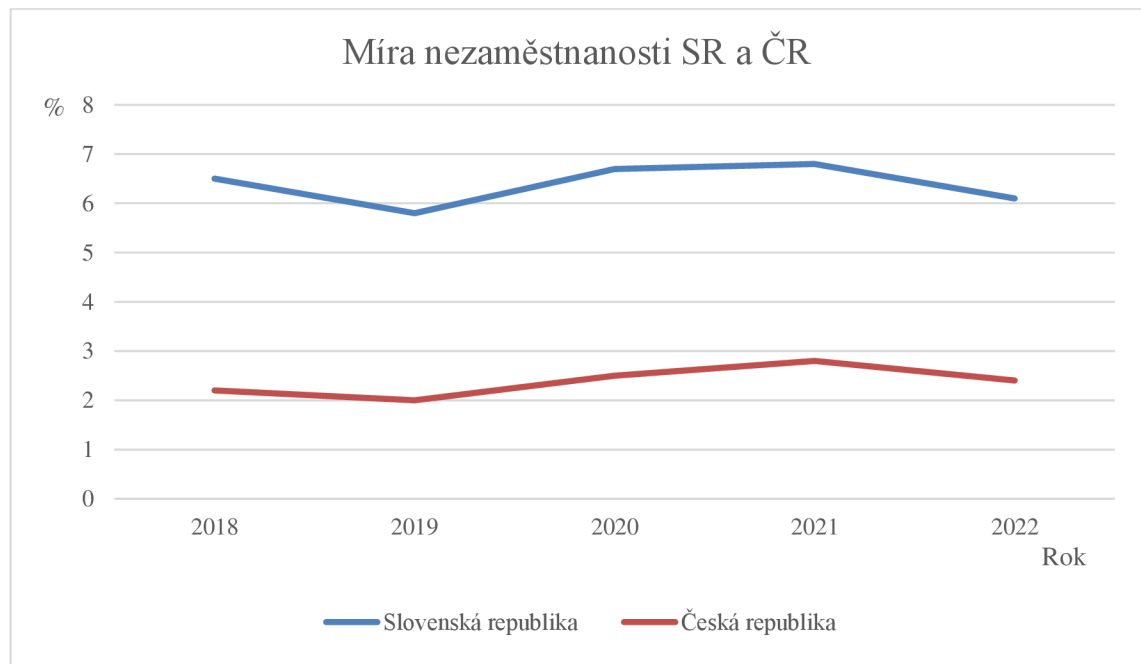
Tabulka č. 4: Míra nezaměstnanosti Slovenské republiky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: THE WORD BANK, © 2023)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Míra nezaměstnanosti (%)	6,5	5,8	6,7	6,8	6,1

Z tabulky můžeme vidět, že míra nezaměstnanosti od roku 2018 do roku 2019 měla klesající tendenci. V roce 2020 opět došlo k jejímu nárůstu a růst pokračoval i v roce 2021. Na konci roku 2022 nezaměstnanost mírně klesla a přibýval počet zaměstnaných cizinců, v listopadu roku 2022 se jejich počet zvýšil o 1,9 tisíc. Tento nárůst je zapříčiněn

zejména konfliktem na Ukrajině. V lednu roku 2023 se míra nezaměstnanosti snížila na 4,8 % (NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, ©2023).

V následujícím grafu můžeme vidět srovnání míry nezaměstnanosti v jednotlivých letech v České republice a Slovenské republice. Z grafu je patrné že míra nezaměstnanosti je po celé sledované období v SR výrazně vyšší.



Graf č. 3: Míra nezaměstnanosti SR a ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: THE WORD BANK, © 2023)

Sazby daně

Daň z příjmu fyzických osob je 19 % pro základ daně do výše 41 445,46 EUR, a 25 % pokud základ daně převyšuje uvedený limit. Daň z příjmu právnických osob je ve výši 21 % a snížená sazba 15 % pro roční zdanitelný výnos do 49 790 EUR, tato částka je hranice povinné registrace pro plátce DPH (BusinessINFO.cz, ©2023).

V rámci odvodů na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanec odvádí 13,4 % z hrubé mzdy (9,4 % sociální a 4 % zdravotní). Maximální měsíční vyměřovací základ pro sociální pojištění je 7 644 eur a pro zdravotní pojištění není stanoven. Zaměstnavatel odvádí 34,4 % z hrubé mzdy zaměstnance (24,4 % sociální a 10 % zdravotní), Maximální měsíční vyměřovací základ pro sociální pojištění je 7 644 eur a pro zdravotní pojištění není stanoven (BusinessINFO.cz, ©2023).

Daň z přidané hodnoty činí 20 % a snížené sazba je 10 %, ta platí pro některé potraviny, léky, zdravotní pomůcky, knihy, noviny, časopisy a ubytování (BusinessINFO.cz, ©2023).

Měnový kurz

Vývoj měnového kurzu je při expanzi na trh, kde se využívá jiná měna zásadní. Pro společnost je tedy důležité sledovat vývoj kurzu eura vůči České koruně. V následující tabulce jsou uvedeny průměrné hodnoty kurzů v jednotlivých letech.

Tabulka č. 5: Průměrný kurz EUR/CZK

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzycz, ©2023)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrný kurz	26,33	25,643	25,672	26,444	25,645	24,565

Z tabulky můžeme vidět, že ze zkoumaného období byla koruna vůči euru nejsilnější v roce 2022. Růst síly koruny vůči euru se zatím potvrzuje i v roce 2023. Průměrný kurz za měsíc leden byl 23,9580 a za měsíc únor dokonce 23,7120 (Kurzycz, ©2023).

3.2.4 Politické faktory

Slovenská republika je parlamentní demokracií. Hlavou Slovenské republiky je prezident a je volen na 5 let v přímých volbách. Zvolen může být nejvýše ve dvou po sobě jdoucích obdobích. Prezidentem je jmenován premiér, který je v čele výkonné moci a vybírá ministry. Ministry následně jmenuje prezident. Důvěru vládě vyslovuje parlament, který je tvořen jednou komorou nesoucí název Národní rada. Národní rada čítá 150 poslanců, kteří jsou voleni na 4 roky poměrným volebním systémem. Moc soudní představuje Ústavní soud, který má deset členů a tito členové jsou jmenováni prezidentem republiky na 7 let (EUROSKOP.CZ, © 2005-2022).

Aktuální prezidentkou Slovenské republiky je Zuzana Čaputová, která nastoupila do úřadu dne 15. června 2019. Vládu tvoří koalice čtyř politických stran a hnutí, kterými jsou OĽaNO, Sme rodina, Svoboda a solidarita a Za ľudí. Tato koalice disponuje ústavní většinou. Prioritou této vlády je boj proti korupci. Dále prosazuje hlubší integraci EU

a kladou důraz na transatlantickou spolupráci. Premiérem je od 1. dubna 2021 Eduard Heger (BusinessINFO.cz, ©2023).

Slovenská republika je členem Evropské unie a Severoatlantické aliance. Tato členství jsou strategickým zájmem Slovenské republiky a vyjadřují geopolitické ukotvení země, posilují její zahraniční politický vliv a jsou efektivním způsobem zabezpečení prosperity a bezpečnosti. Slovenská republika hodlá nadále rozvíjet nadstandartní vztahy s Českou republikou. Dále také vztahy s Polskem, Maďarskem a Rakouskem. Dalším strategickým zájmem Slovenské republiky je udržení stabilní, demokratické a prosperující Ukrajiny a obnovení její územní celistvosti (BusinessINFO.cz, ©2023).

3.2.5 Technologické faktory

V následující tabulce jsou uvedeny výdaje na vědu a výzkum v jednotlivých letech v České republice a na Slovensku. Tyto výdaje zahrnují veškeré výdaje na vědu a výzkum prováděné v rámci podnikatelského sektoru na území státu v daném období bez ohledu na zdroj financování (ukazatel BERD). Ukazatel BERD vyjadřuje tyto výdaje v procentech HDP (Eurostat, © 2023).

Tabulka č. 6: Výdaje na vědu a výzkum BERD

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Eurostat, ©2023)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
ČR	1,77	1,9	1,93	1,99	2
SR	0,88	0,84	0,82	0,9	0,93

Z tabulky můžeme vidět, že Česká republika vydává na vývoj více než dvojnásobné prostředky oproti Slovenské republice. Pozitivním jevem pro slovenský trh je však rostoucí množství investovaných prostředků do výzkumu a vývoje v posledních třech sledovaných letech.

3.2.6 Ekologické faktory

Slovenská republika je členem EU a musí tak dodržovat její platné enviromentální normy. Slovenská republika se spolu se zbylými členskými státy EU zavázala, že přemění EU do roku 2050 na první klimaticky neutrální kontinent. Jedná se o takzvanou „zelenou

dohodu“. První krok k dosažení tohoto cíle je platný závazek snížit emise minimálně o 55 % do roku 2030 vůči úrovni emisím z roku 1990. Pomocí zelené dohody by se mělo tedy dosáhnout nulové čisté emise skleníkových plynů do roku 2050 a hospodářského růstu, který nebude závislý na využívání zdrojů. Výsledkem zelené dohody by mělo být zlepšení kvality života a zdraví občanů a budoucích generací (Europska komisia, © 2023)

3.2.7 Shrnutí SLEPTE

V této podkapitole jsou uvedeny závěry zjištěné ze SLEPTE analýzy.

Tabulka č. 7 Shrnutí analýzy SLEPTE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Příležitosti	Hrozby
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> Množství obyvatel zaměstnaných ve stavebnictví 	x
Legislativní	<ul style="list-style-type: none"> Součást celní Unie Jednoduché založení s.r.o. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší daň z příjmu právnických osob
Ekonomické	<ul style="list-style-type: none"> Vývoj měnového kurzu Růst HDP 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká inflace Vyšší nezaměstnanost
Politické	<ul style="list-style-type: none"> Členství v mezinárodních organizacích Nadstandartní vztahy s ČR 	<ul style="list-style-type: none"> Situace na Ukrajině
Technologické	x	<ul style="list-style-type: none"> Nízké výdaje na vědu a výzkum
Ekologické	x	<ul style="list-style-type: none"> „Zelená dohoda“

3.3 Analýza odvětví

Tato analýza je pro podnik zcela zásadní, neboť jeho strategie a cíle jsou ovlivňovány atraktivitou tohoto odvětví a také strategickou pozicí na níž se podnik v daném oboru nachází. Na odvětví podniku působí primárně jeho zákazníci, dodavatelé a konkurenti (Hanzelková, 2017).

Jak již bylo v práci avizováno HAVRAS s.r.o. je stavební společnost specializující se na zemní práce prováděné těžkou stavební mechanizací. Analyzováno bude tedy odvětví stavebnictví – konkrétně zemních prací, a to na území Slovenské republiky, neboť to je cílové teritorium plánované expanze.

Odvětví stavebnictví

Stavebnictví vytváří na Slovensku 5,7 % HDP a je tak na třetím místě z jednotlivých odvětví ekonomiky. Na prvním místě jsou služby (téměř 70 %) a na druhém místě je průmysl (22 %) (BusinessINFO.cz, ©2023).

Slovensko je pro ČR druhý největší exportní trh. Dle Businessinfo.cz patří momentálně mezi perspektivní obory dopravní průmysl a infrastruktura. V současnosti je na Slovensku otevřených 766 km dálnic a rychlostních silnic. Na Slovensku je výstavba dálniční a silniční infrastruktury financovaná z velké části z eurofondů. Mezi dlouhodobé primární priority vlády patří dokončení zbývajících úseků dálnice D1 z Bratislavy do Košic. Dále také zhotovení obchvatů měst Levice a Šaľa a dokončení dálnice D3, která vede od Žiliny k polským hranicím. V plánu je také výstavba některých úseků rychlostních silnic R2 obchvat Košic a R4 (obchvat Prešova). V neposlední řadě rekonstrukce 1 323 km silnic první třídy a modernizace 485 silničních mostů a investice do inteligentního systému řízení dopravy (BusinessINFO.cz, ©2023).

3.3.1 Sektor zákazníků

Na českém trhu jsou v posledních letech nejčastějšími zákazníky společnosti HAVRAS s.r.o. Ředitelství silnic a dálnic a velké stavební společnosti jako jsou Skanska a.s., EUROVIA CS, a.s., Metrostav a.s., FIRESTA – Fišer, rekonstrukce, stavby a.s., STRABAG a.s. a další.

Na trhu slovenském by se společnost ucházela primárně o podobné typy zakázek jako na trhu tuzemském, proto potenciálními zákazníky jsou Národná diaľničná spoločnosť

a velké stavební společnosti jako jsou například Skanska SK a.s., EUROVIA SK, a.s., Metrostav DS a.s., STRABAG s.r.o. a další. Tyto stavební společnosti mohou na slovenském trhu působit vůči společnosti jako zákazníci, ale v některých případech i jako konkurenti, neboť stejným způsobem fungování sesterských či mateřských poboček těchto společností s HAVRAS s.r.o. probíhá na trhu českém.

Požadavky zákazníků

V tomto odvětví je nejzásadnějším faktorem nabídková cena, neboť se jedná o primární rozhodovací faktor pro zákazníky. Dalším důležitým faktorem je čas, za který je subjekt schopný práci vykonat. V neposlední řadě kvalita provedené činnosti, která musí odpovídat nasmlouvaným náležitostem.

Trh veřejných zakázek

Na Slovensku je od roku 2016 v platnosti zákon č.343/2015 Z.z. o verejnom obstarávaní (zákon o veřejných zakázkách). Účel tohoto zákona je zefektivnění procesů zakázek za využití povinné elektronizace procesu. Zákon definuje zadávání různých typů zakázek včetně zakázek na uskutečnění stavebních prací a zadávání koncesí na stavební práce. Tento zákon dále upravuje elektronické tržiště (vyhlašovatele veřejné zakázky a jeho základní povinnosti), dokumentaci během celého procesu veřejné zakázky, finanční limity, podmínky účasti na veřejných zakázkách, kritéria pro vyhodnocení nabídek, využití subdodavatelů a další podobné. Zakázky jsou zveřejňovány ve Věstníku Úradu pre verejné obstarávanie (ÚVO). Tento zákon je každoročně novelizován, cílem těchto změn je zjednodušení a zefektivnění procesu veřejných zakázek. Například novelizací z roku 2021 byl zvýšen finanční limit pro tzv. zakázky malého rozsahu, které nespádají do působnosti zákona, z 5000 eur na 10 000 eur. Dále byly zavedeny nové takzvané zelené kvóty ve veřejných zakázkách. Každý rok se na Slovensku realizuje tisíce veřejných zakázek v celkové hodnotě mezi čtyřmi až pěti miliardami euro. Z tohoto objemu zakázek nejvíce vyhlašuje státní správa a to 71 %, dále územní samospráva 24 % a zbylých 5 % tvoří ostatní. Většina soutěží probíhá elektronicky a někdy i s krátkým časovým intervalem na předložení nabídky. Proto je nutné sledovat, jak způsob, jak lze nabídku předložit, tak časovou lhůtu, které je na předložení vymezena. Pro uchazeče je doporučeno zaregistrovat se do Seznamu hospodářských subjektů. Tato registrace je platná po dobu tří let (BusinessINFO.cz, ©2023).

3.3.2 Sektor dodavatelů

HAVRAS s.r.o. k vykonávání své ekonomické činnosti potřebuje primárně dodavatele PHM – pohonných hmot, dodavatele náhradních dílů do strojní mechanizace, dodavatele stavebních materiálů. Další potřební dodavatelé se liší dle potřeb jednotlivých zakázek. Může se jednat například o dodavatele dopravního značení, geodetických prací či subdodavatele menších stavebních prací. Jelikož společnost operuje po celé České republice, tak se z logistických důvodů jednotlivý dodavatelé občas mění a proto společnost není na jednotlivých dodavatelích závislá. Přesto s některými dodavateli spolupracuje častěji, ačkoliv s žádným dodavatelem nemá uzavřen dlouhodobý smluvní vztah.

Dodavatelé PHM

Dodavatelé pohonných hmot jsou nejdůležitějším článkem dodavatelů, neboť pohonné hmoty jsou potřebné po celou dobu zhotovování zakázky. Na českém trhu v posledních letech společnosti nejčastěji využívá společnosti Traviko CZ a.s. a Jitka Huňková, s.r.o. Vyhledávání nových dodavatelů PHM na slovenském trhu by se odvíjelo od jednotlivých zakázek z důvodu šetření nákladů na přepravu. Cena pohonných hmot na slovenském trhu se momentálně výrazně neliší od cen na trhu českém.

Dodavatelé náhradních dílů

Dodavatelé náhradních dílů do strojní mechanizace, které společnost využívá na českém trhu jsou Zeppelin CZ s.r.o., KUHN – BOHEMIA a.s., Ascendum Stavební stroje Czech s.r.o. Všechny tyto společnosti mají své dceřiné či mateřské společnosti na slovenském trhu, které by v případě expanze mohla společnost HAVRAS s.r.o. využít. Jedná se o následující společnosti: Ascendum Stavebné stroje Slovensko s.r.o., která má pobočky v Senci, Žilině, Zvolenu a Prešově, Zeppelin SK s.r.o., která má pobočky v Banské Bystrici, Bratislavě, Košicích, Prešově, Trenčíně, Žilině, KUHN – SLOVAKIA s.r.o., která má pobočky v Žilině, Prešově, Banské Bystrici a Senci (ASCENDUM, © 2023) (ZEPPELIN, © 2023) (KUHN.SK, © 2023)

Dodavatelé stavebních materiálů

Zde se jedná primárně o štěrk a písek, který je potřebný ke kompletaci některých zakázek. Na českém trhu společnost využívá primárně společnosti KÁMEN Zbraslav, a.s., Českomoravský štěrk, a.s. a KAMENOLOMY ČR s.r.o.

Dodavatelé na Slovensku by byli opět vybírání zejména v závislosti na lokaci zakázky. Mezi potenciální dodavatele však může patřit například šterkopískovna v Bytči Kamenivo Slovakia a.s. Jedná se dceřinou společností podniku Českomoravský šterk, a.s. s kterým má společnost HAVRAS s.r.o. zkušenosti na trhu tuzemském (HeidelbergCement, © 2023).

3.3.3 Sektor konkurentů

Pro zanalyzování sektoru konkurentů byl vypracován průzkum. Na základě literární rešerše a sekundárních dat byli nejdříve vybráni a vymezení konkurenti společnosti HAVRAS s.r.o. a následně byla zpracována analýza konkurence. Na základě výsledků analýzy konkurence byla následně vypracována analýza konkurenční výhody společnosti.

3.3.3.1 Průzkum

Metodologie výzkumu:

Oblast průzkumu je analýza konkurence na slovenském trhu.

Cíl průzkumu: Na základě analýzy konkurence na slovenském trhu zmapovat přímou konkurenci společnosti HAVRAS s.r.o., jako východisko pro formulaci obchodní strategie společnosti v návrzích diplomové práce.

Centrální výzkumná otázka je následující: *„Je společnost HAVRAS s.r.o. schopna uplatnit konkurenční výhodu, kterou disponuje na českém trhu i na slovenském trhu?“*

Přístup: Byl využit tzv. výzkum od stolu, při němž byly shromážděny a analyzovány sekundární data a následně na jejich základě vypracována analýza konkurence. Data byla získána z veřejně dostupných zdrojů, a to finančních výkazů a webových stránek zkoumaných společností. Potřebné informace o společnosti HAVRAS s.r.o. byly získány prostřednictvím rozhovoru s jednatelem společnosti.

Vymezení konkurentů

Při vymezení konkurentů budeme vycházet z literární rešerše (kapitola 2.5.4) a matice identifikace konkurentů (tabulka č. 1, kapitola 2.5.4).

Již tedy víme, že konkurenty můžeme dělit na potenciální konkurenty, konkurenty v zárodku a přímé a nepřímé konkurenty. Pro potřeby výzkumu byli vybráni konkurenti přímí, tedy konkurenti, kteří by v případě vstupu společnosti HAVRAS s.r.o.

na slovenský trh měli vysoké hodnocení na obou osách zmíněné matice. Konkurenti tedy musí splňovat velkou podobnost schopností a operovat na stejném trhu (Blažková, 2007). Pomocí databáze orbis Europe byly vybrány podniky, které nejlépe splňují stanovená kritéria a mají vysoké postavení na slovenském trhu. Vzhledem k četnosti výsledků byl však výběr zúžen na čtyři podniky. Vybrány byly sesterské či dceřiné společnosti konkurentů HAVRAS s.r.o. na trhu českém. Vybraní konkurenti jsou následující: Skanska SK a.s., EUROVIA SK, a.s., Metrostav DS a.s., STRABAG s.r.o.

Analýza konkurence

V následující kapitole jsou nejdříve sestaveny jednotlivé profily konkurentů a následně vyhodnocena analýza konkurence.

- **Skanska SK a.s.**

Základní finanční informace:

Tabulka č. 8: Základní finanční informace Skanska SK a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis / Europe, © 2023)

Skanska SK a.s. za rok 2021	
Obrat (EUR)	113 303 350
Zisk (EUR)	2 575 390
Cash flow (EUR)	6 599 326
Celková aktiva (EUR)	75 773 958
Celková likvidita	1.97
Zisková marže (%)	1.50
ROE před zdaněním (%)	6.47
Poměr solventnosti (%)	34.60
Průměrný počet zaměstnanců	558

Strategie a cíle

Základním cílem společnosti na následující roky je budování a posilování společnosti jako hodnotného a respektovaného dodavatele pro zákazníky, důvěryhodného partnera

na trhu, preferovaného zaměstnavatele a spolehlivého člena nadnárodní společnosti Skanska (Výroční zpráva společnosti Skanska SK a.s., 2022).

Investice do výzkumu a vývoje

Společnost nemá vlastní základnu pro výzkum a vývoj. Má však možnosti využívat poznatky a zkušenosti z výzkumu a vývoje skupiny Skanska AB (Výroční zpráva společnosti Skanska SK a.s., 2022).

Obory podnikání

Společnost provádí činnost v následujících oblastech: uskutečňování staveb a jejich změn; výstavba, rekonstrukce a oprava tunelů a štol všech druhů; budování ostatních podzemních objektů různého účelu; dodávky stavebních objektů, prací, rekonstrukcí a oprav; pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostorů, strojů a zařízení; výroba, dodávky, montáž, servis a opravy vzduchotechnických a klimatizačních zařízení; výroba stavebních hmot a dílů (Výroční zpráva společnosti Skanska SK a.s., 2022).

Technologické vybavení

- (pro těžbu, převoz a uložení zeminy do vzdálenosti dva tisíce metrů)

Společnost disponuje následnou mechanizací: dozery do 40 tun, kolové nakladače do 30 tun, pásová rypadla do 50 tun, kloubové dempřy do 40 tun, grejdry do 20 tun, zemní válce do 20 tun (SKANSKA, © 2023).

- **EUROVIA SK, a.s.**

Základní finanční informace

Tabulka č. 9: Základní finanční informace EUROVIA SK, a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis / Europe)

EUROVIA SK, a.s. za rok 2021	
Obrat (EUR)	111 765 773
Zisk (EUR)	3 504 890
Cash flow (EUR)	6 429 174
Celková aktiva (EUR)	73 316 414
Celková likvidita	1.83
Zisková marže (%)	4.05
ROE před zdaněním (%)	13.35
Poměr solventnosti (%)	46.24
Průměrný počet zaměstnanců	567

Strategie a cíle

Strategie a cíle společnosti vycházejí z hodnot nadnárodní skupiny EUROVIA. Oblasti, na které se společnost chce zaměřit jsou následující: prevence rizik, bezpečnost při práci, ochrana životního prostředí, angažovanost v regionech a komunitách, kde společnost působí (Výroční zpráva společnosti Eurovia SK, a.s., 2022).

Investice do výzkumu a vývoje

Společnost nevynakládá náklady v oblasti výzkumu a vývoje. Náklady na vývoj a výzkum vynakládá nadnárodní skupina EUROVIA, do které společnost patří. Výsledky vývoje nových technologií skupiny aplikuje společnost v praxi na Slovensku (Výroční zpráva společnosti Eurovia SK, a.s., 2022).

Obory podnikání

Společnost provádí činnost v následujících oblastech: budování inženýrských a průmyslových staveb; vykonávání dopravních staveb; stavba komunikací, letišť a sportovních areálů; demolice a zemní práce; výroba asfaltových emulzí,

modifikovaných asfaltů a obalové směsi; pronájem movitých a nemovitých věcí; pronájem stavebních a demoličních strojů a zařízení s obsluhujícím personálem; provádění pozemních staveb (Výroční zpráva společnosti Eurovia SK, a.s., 2022).

Technologické vybavení

- (pro těžbu, převoz a uložení zeminy do vzdálenosti dva tisíce metrů)

Společnost disponuje následnou mechanizací: dozery do 25 tun, pásové nakladače do 30 tun, kolové nakladače do 30 tun, pásová rypadla do 60 tun, kloubové demptry do 40 tun, grejdry do 20 tun, zemní válce do 20 tun (EUROVIA, © 2019).

- **Metrostav DS a.s.**

Základní finanční informace

Tabulka č. 10: Základní finanční informace Metrostav DS a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis / Europe)

Metrostav DS a.s. za rok 2021	
Obrat (EUR)	53 428 884
Zisk (EUR)	18 892
Cash flow (EUR)	1 632 847
Celková aktiva (EUR)	41 947 733
Celková likvidita	1.05
Zisková marže (%)	0.07
ROE před zdaněním (%)	0.37
Poměr solventnosti (%)	24.22
Průměrný počet zaměstnanců	216

Strategie a cíle

Po nevydařeném roce 2021 se společnost bude v následujícím roce snažit zvýšit svoji výkonnost a konkurenceschopnost. Cílem společnosti bude kromě výroby a pokládky asfaltových směsí zabezpečit i dodávku komplexních stavebních prací pro dopravní stavby na území celého Slovenska (Výroční zpráva společnosti Metrostav DS a.s., 2022).

Investice do výzkumu a vývoje

Společnost neinvestovala žádné finanční prostředky do výzkumu a vývoje (Výroční zpráva společnosti Metrostav DS a.s., 2022).

Obory podnikání

Předmětem podnikání společnosti je primárně pokládka asfaltových směsí a komplexní dodávka stavebních prací (Výroční zpráva společnosti Metrostav DS a.s., 2022).

Technologické vybavení

- (pro těžbu, převoz a uložení zeminy do vzdálenosti dva tisíce metrů)

Společnost disponuje následnou mechanizací: dozery do 40 tun, kolové nakladače do 30 tun, pásová rypadla do 60 tun, sklápěče 8x8 do 40 tun, grejdry do 20 tun, zemní válce do 20 tun (METROSTAV, © 2019).

- **STRABAG s.r.o.**

Základní finanční informace

Tabulka č. 11: Základní finanční informace STRABAG s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis / Europe)

STRABAG s.r.o. za rok 2021	
Obrat (EUR)	173 339 144
Zisk/ztráta (EUR)	-1 952 368
Cash flow (EUR)	2 136 127
Celková aktiva (EUR)	130 651 019
Celková likvidita	1.29
Zisková marže (%)	-1.28
ROE před zdaněním (%)	-2.98
Poměr solventnosti (%)	57.11
Průměrný počet zaměstnanců	622

Strategie a cíle

Společnost se bude snažit udržet přední postavení na stavebním trhu a zvýšit produkci a prodej asfaltových a betonových směsí. Dalším cílem je postupně získat klimatickou

neutralitu celého řetězce vytváření hodnot (Výroční zpráva společnosti Strabag s.r.o., 2022).

Investice do výzkumu a vývoje

Společnost neinvestuje finanční prostředky do výzkumu a vývoje, neboť výzkum a vývoj obstarává koncern STRABAG (Výroční zpráva společnosti Strabag s.r.o., 2022).

Obory podnikání

Společnost provádí činnost v následujících oblastech: výstavba dálnic, rychlostních komunikací a cest, železnic, mostů, inženýrských sítí, vodohospodářských staveb, parkovacích a letištních ploch, závodních drah, cyklotras a sportovišť, rekonstrukce a oprava komunikací a železnic, výroba asfaltových směsí, výroba betonových směsí a transportní beton (Výroční zpráva společnosti Strabag s.r.o., 2022).

Technologické vybavení

- (pro těžbu, převoz a uložení zeminy do vzdálenosti dva tisíce metrů)

Společnost disponuje následnou mechanizací: dozery do 25 tun, kolové nakladače do 30 tun, pásová rypadla do 50 tun, kloubové demptry do 40 tun, grejdry do 20 tun, zemní válce do 20 tun (STRABAG, © 2022).

Výsledky analýzy konkurence

Všichni čtyři konkurenti jsou velké společnosti a členové nadnárodních organizací, jejichž činnost se nezaměřuje pouze na jeden konkrétní segment stavebnictví. Konkurenti disponují mnohonásobně větším obratem, aktivy i finančními prostředky oproti společnosti HAVRAS s.r.o. Navzdory tomu společnost HAVRAS s.r.o. se specializuje pouze na provádění zemních prací těžkou speciální stavební mechanizací a v této oblasti jim dokáže být rovnocenným konkurentem.

Výhody zkoumaných konkurentů tkví v schopnosti nabízet komplexní řešení, tedy provádět stavby od A do Z. Dále v jejich velikosti a množství veškerých zdrojů. Naopak konkurenční výhodou společnosti HAVRAS s.r.o. je disponibilita stavebními stroji typu dvoumotorový skrejper, které ani jeden konkurent nevládní. Tímto strojem nedisponuje ani žádná jiná konkurenční firma na slovenském trhu (rozhovor s jednatelem, 2023). Díky těmto strojům je společnost schopna nabízet své služby za nižší cenu než konkurence. Využití skrejprů umožňuje těžbu, naložení a odvoz zeminy v jednom nepřerušném

pracovním cyklu oproti klasické technologii, kdy každou operaci provádí samostatný stroj a díky tomu má společnost nižší náklady.

Lze předpokládat, že vstup společnosti HAVRAS s.r.o. na slovenský trh nijak nezasáhne do plánovaných strategií konkurentů vzhledem k její velikosti. Je však možné, že jejich reakcí bude pokus o navázání spolupráce se společností HAVRAS s.r.o. v rámci zmiňovaných zemních prací prováděných těžkou speciální stavební mechanizací. K takovéto spolupráci s konkurenty totiž dochází v současné situaci na českém trhu.

Analýza konkurenční výhody

Při analýze konkurenční výhody budeme vycházet z literární rešerše (kapitola 2.5.2.) a matice nalezení konkurenční výhody (tabulka č. 2, kapitola 2.5.2.)

Na základě provedené analýzy konkurence v předchozí kapitole můžeme určit, že konkurenční výhoda společnosti Havras s.r.o. spadá do pole matice nesoucí název: **Udržení cenové výhody**. To znamená že společnost má oproti konkurenci nízké relativní náklady, avšak služba, kterou poskytuje není jedinečná. Pro společnost to znamená, že pokud udrží cenovou výhodu, bude schopna na slovenském trhu konkurovat (Jakubíková, 2013).

Diskuse výsledků a doporučení

Centrální výzkumná otázka byla následující: „*Je společnost HAVRAS s.r.o. schopna uplatnit konkurenční výhodu, kterou disponuje na českém trhu i na slovenském trhu?*“

Z provedeného výzkumu vyplývá, že společnost HAVRAS s.r.o. je schopna uplatnit konkurenční výhodu na slovenském trhu. Na základě využívání unikátní stavební mechanizace, kterou konkurence nedisponuje, je schopna nabízet služby za nižší relativní náklady než konkurence a tím si udržet cenovou výhodu.

Doporučení pro společnost na základě provedeného výzkumu je tedy pokračovat v uplatňované strategii na trhu českém i v případě vstupu na slovenský trh.

Limity výzkumu

Limity výzkumu tkví ve velikosti vzorku zkoumaných konkurentů a následně také v předpovědi chování konkurentů, která je do uskutečnění reálného vstupu na slovenský trh pouze spekulativní.

3.3.4 Shrnutí analýzy odvětví

V této podkapitole jsou uvedeny závěry zjištěné z analýzy odvětví.

Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Perspektivní odvětví• Plánovaná výstavba dálniční a silniční infrastruktury• Konkurenční výhoda	<ul style="list-style-type: none">• Konkurence

3.4 McKinseyho model 7S

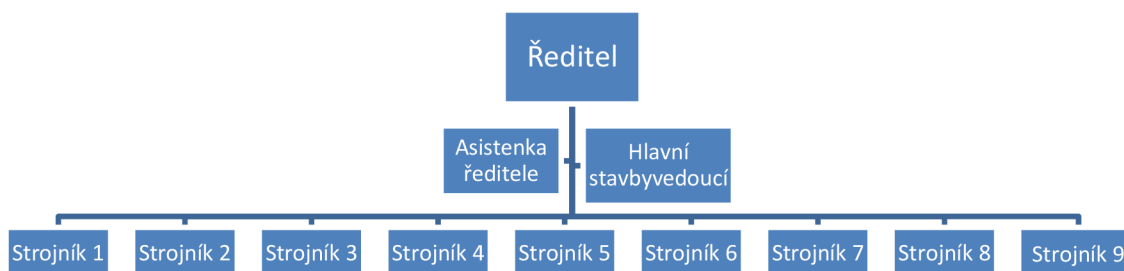
Jedná se o analýzu vnitřního prostředí podniku, která se zaměřuje na strategii, strukturu, systémy, styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. Potřebné informace byly získány prostřednictvím rozhovoru s jednatelem společnosti (rozhovor s jednatelem, 2023).

Strategie

Strategií společnosti je udržitelný růst. Společnost chce nadále rozšiřovat strojní park i počet zaměstnanců. Díky těmto krokům bude společnost moci postupně zvládat objemem práce rozsáhlejší zakázky, či případně realizovat více zakázek najednou a následně tak generovat vyšší zisky.

Struktura

V čele společnosti je ředitel, který je zároveň jednatelem a jediným společníkem HAVRAS s.r.o. a má veškeré rozhodovací pravomoci. V nejbližším kontaktu s ředitelem je asistentka ředitele, která zodpovídá za veškeré administrativní činnosti a hlavní stavbyvedoucí, který zodpovídá za chod staveb a zároveň je přímým nadřízeným strojníků.



Obrázek č. 6: Organizační struktura HAVRAS s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Systemy

V rámci softwarového vybavení společnost využívá OTSKP pro oceňování stavebních zakázek a k fakturaci společnost využívá ekonomický a informační systém POHODA. Pro zbylé potřeby společnosti je dostačující systém Microsoft 365. Komunikační kanály využívány uvnitř společnosti jsou standartní, využívá se zejména telefonní komunikace a emailová komunikace prostřednictvím Microsoft Outlook.

Styl vedení

Vzhledem k velikosti podniku probíhá komunikace uvnitř podniku spíše neformálním stylem a neprobíhají zde pravidelné porady či meetingy se všemi zaměstnanci. Ředitel společnosti zpravidla komunikuje s podřízenými přímo. Vzniklé problémy v rámci jednotlivých zakázek komunikuje ředitel převážně s hlavním stavbyvedoucím, který za průběh jednotlivých staveb zodpovídá a pravidelně se s ředitelem schází v sídle společnosti či na místě vykonávání zakázky, kde konkrétní problém nastal.

Spolupracovníci

Společnost disponuje malým počtem zaměstnanců a díky tomu se všichni zaměstnanci navzájem znají.

Přijímací řízení vede sám ředitel na základě pohovoru. Rozhodující jsou zkušenosti s řízením těžké stavební mechanizace a flexibilita, neboť společnost operuje na území celé České republiky. Uchazeč samozřejmě musí disponovat strojnickým průkazem požadované skupiny.

Schopnosti

Jednotliví strojníci musí být schopní obsluhovat více typů strojní mechanizace, neboť využívané typy strojů se mění, a to v závislosti na povaze zakázky, dále dle fáze, ve které se rozpracovaná zakázka zrovna nachází. Zároveň je při stavebních pracích velice důležité dodržování bezpečnosti práce a všech potřebných norem s ní souvisejících.

Sdílené hodnoty

Společnost usiluje o udržitelný růst a klade důraz na kvalitu a rychlost provádění jednotlivých zakázek. Důležitým aspektem pro tvorbu image celé společnosti je totiž spokojený zákazník. Pro společnost je důležité od zákazníků obdržet pozitivní referenční listy, které pomáhají budovat dobré jméno společnosti a také povědomí o její spolehlivosti.

3.4.1 Zhodnocení McKinseyho modelu 7S

Tato podkapitola shrnuje zjištěné závěry z analýzy McKinseyho modelu 7S.

Tabulka č. 13: Shrnutí McKinseyho modelu 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Rychlá a přímá komunikace• Rychlost a kvalita provádění zakázek• Touha růst• Přátelská atmosféra	<ul style="list-style-type: none">• Veškerá zodpovědnost na jedině osobě• Menší kapacity

3.5 Analýza zdrojů

Slouží jako jeden z výchozích bodů pro pochopení strategické pozice podniku. Zdroje se nejčastěji dělí do čtyř skupin, kterými jsou fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje (Johnson, 2000). Potřebné informace byly získány prostřednictvím rozhovoru s jednatelem společnosti (rozhovor s jednatelem, 2023).

Fyzické zdroje

Společnost disponuje vlastní kanceláří v Brně. Dále mezi fyzické zdroje společnosti můžeme zařadit vybavení kanceláře, kam spadají služební telefony a počítače. Společnost dále disponuje služebními automobily, pomocí nichž se zaměstnanci dopravují na místo konání zakázky.

Mezi nejdůležitější, ale zároveň i nejnákladnější fyzické zdroje společnosti patří strojní mechanizace společnosti. Podnik disponuje dvěma dvoumotorovými skrejpry (40 tun), třemi kloubovými dampry (25 tun), pěti pásovými dozery (od 20 do 40 tun), dvěma pásovými rypadly (35 tun), dvěma kolovými rypadly (15 tun), pásovým nakladačem (40 tun), grejdrem (20 tun), zemním válcem (17 tun).

Lidské zdroje

Společnost v současné situaci zaměstnává 12 lidí a pro současné potřeby podniku je toto množství dostatečné. V případě rozšíření pole působení společnosti i na slovenský trh, by pravděpodobně bylo nutné v rámci rozšíření kapacit přijmout nové strojníky, s čímž společnost počítá i kvůli plánovanému udržitelnému růstu společnosti.

V rámci vzdělání zaměstnanců je jakožto na nejzastoupenější skupinu kladen důraz na strojníky, tedy zaměstnance obsluhující těžkou stavební mechanizaci. Strojníci jsou opakovaně přeškoleni pro obsluhu zemních a stavebních strojů dle zákona č.262/2006Sb., zákoník práce a vyhlášky č. 77/1965 Sb.

Finanční zdroje

Finanční zdroje společnosti budou rozvedeny podrobněji v následující kapitole 3.6.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje společnosti patří know-how jednatele, který na trhu s vykonáváním zemních prací prováděných těžkou stavební mechanizací působí již 15 let. S tímto trhem je seznámen i ze své předchozí pracovní zkušenosti v oblasti stavebních strojů, a proto podnik disponuje rozsáhlou sítí kontaktů a přátelskými vztahy s několika podniky z oboru. Dalším nehmotným zdrojem společnosti je její jméno, které navzdory velikosti podniku je na českém trhu zemních prací prováděných těžkou stavební mechanizací relativně známé. Neméně důležitá je i pověst společnosti, která je díky včasnému hrazení veškerých pohledávek a také provádění zakázek dle smluvených termínů a náležitostí, dobrá.

3.5.1 Zhodnocení analýzy zdrojů

Tato podkapitola shrnuje zjištěné závěry z provedené analýzy zdrojů.

Tabulka č. 14: Shrnutí analýzy zdrojů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Různorodost a unikátnost strojní mechanizace• Solventnost a dostatek finančních prostředků• Know-how• Kontakty	<ul style="list-style-type: none">• Menší kapacity• Neefektivní využívání finančních prostředků• Nevyužívání cizích zdrojů

3.6 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Tato kapitola obsahuje vybrané finanční ukazatele, pomocí nichž je zhodnocena finanční situace společnosti. Potřebná data byla získána z účetních výkazů zkoumané společnosti.

3.6.1 Ukazatelé likvidity

Likvidita znázorňuje způsobilost podniku hradit své krátkodobé závazky (Knápková, 2017).

Tabulka č. 15: Ukazatelé likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti HAVRAS s.r.o., 2023)

Ukazatelé	2019	2020	2021
likvidity			
Běžná likvidita	53,67	12,61	30,71
Pohotová likvidita	53,67	12,61	30,71
Okamžitá likvidita	46,65	10,16	27,42

Doporučené hodnoty pro **běžnou likviditu** jsou v rozmezí 1,5 – 2,5 (Knápková, 2017). Společnost po celé zkoumané období doporučené hodnoty značně převyšovala. Tato skutečnost svědčí o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování.

Doporučené hodnoty pro **pohotovou likviditu** jsou v rozmezí 1-1,5 (Knápková, 2017). Výsledky jsou však stejné jako u likvidity běžné. Toto je způsobeno absencí zásob u zkoumané společnosti.

Doporučené hodnoty pro **okamžitou likviditu** jsou v rozmezí 0,2-0,5 (Knápková, 2017). Společnost opět doporučené hodnoty značně převyšuje. A můžeme zde hovořit o neefektivním využívání finančních prostředků.

Z výsledků všech tří ukazatelů likvidity za sledované období můžeme usoudit, že společnost disponuje zbytečně nadměrnou likviditou, ačkoliv vzhledem k oboru podnikání a z něho plynoucí nadměrné neočekávané náklady (porucha stavebních strojů), můžeme považovat mírně vyšší hodnoty likvidit za rozumné. Přebytkové finanční prostředky by měla společnost investovat. Jednou z možností je právě expanze do zahraničí.

3.6.2 Ukazatelé zadluženosti

Obecně doporučovaná hodnota pro celkovou zadluženost se pohybuje mezi 30 až 60 %. Při hodnocení je však nezbytně nutné brát ohled na odvětví ve kterém se podnik nachází a také na schopnost podniku hradit úroky, které z dluhu plynou (Knápková, 2017).

Koeficient samofinancování vyjadřuje, jak velká část aktiv je financována akcionáři podniku (Růčková, 2021).

Tabulka č. 16: Ukazatelé zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti HAVRAS s.r.o., 2023)

Ukazatelé zadluženosti	2019	2020	2021
Celková zadluženost	1,65 %	6,42 %	2,86 %
Koeficient samofinancování	98,35 %	93,58 %	97,14 %

Z výsledků analýzy zadluženosti za sledované období můžeme vidět, že společnost téměř nevyužívá cizí zdroje. Podnik je tedy velice solventní, avšak zároveň nevyužíváním cizích zdrojů se nechová hospodárně. Cizí kapitál je z pravidla levnější než vlastní, díky působení tzv. daňového štítu. Proto by společnost zapojení financování pomocí cizího kapitálu měla zvážit. Cizí zdroje by společnost mohla využít například v rámci rozšiřování strojního parku, tedy při nákupu nové strojní mechanizace.

3.6.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity zjišťují, zdali podnik efektivně využívá vložené prostředky (Knápková, 2017).

Tabulka č. 17: Ukazatelé aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti HAVRAS s.r.o., 2023)

Ukazatelé aktivity	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	1,177	0,767	0,695
Doba obratu pohledávek	27,286	73,995	48,694
Doba obratu závazků	3,888	30,138	14,809

Obecné doporučení pro **obrat celkových aktiv** zní, že čím vyšší hodnotu ukazatel nabývá tím lépe. Spodní doporučenou hranici je 1 (Knápková, 2017). Z tabulky můžeme vidět, že spodní doporučenou hranici převýšil podnik pouze v roce 2019. V následujících dvou letech se podnik pohyboval pod doporučenou hodnotou. Můžeme tedy mluvit o nadměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivním využití. Navzdory tomu musíme vzít v potaz příslušnost odvětví ve kterém podnik operuje, neboť pro vykonávání své obchodní činnosti podnik potřebuje disponovat větším množstvím stavebních strojů, které výsledek tohoto ukazatele snižují.

Výsledky **dobu obratu pohledávek** můžeme považovat za uspokojivé vzhledem ke obecným splatnostem vyskytujícími se v odvětví ve kterém podnik působí. Vyšší hodnota z roku 2020 je způsobena primárně větším objemem pohledávek k zákazníkovi jehož smlouvy obsahují delší dobu splatnosti.

Výsledky **dobu obratu závazků** by vzhledem k době obratu pohledávek měli být vyšší. Navzdory tomu, společnost nemá problémy s likviditou a díky brzkému hrazení závazků si buduje dobré jméno. Proto lze i výsledky obratu závazků považovat za uspokojivé.

3.6.4 Ukazatelé rentability

Rentabilita (výnosnost vloženého kapitálu) měří schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím použití investovaného kapitálu (Knápková, 2017).

Tabulka č. 18: Ukazatelé rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti HAVRAS s.r.o., 2023)

Ukazatelé rentability	2019	2020	2021
ROS	0,212	0,396	0,374
ROA	0,308	0,377	0,321
ROE	0,253	0,324	0,268

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2020. V roce 2021 došlo k mírnému poklesu, navzdory tomu byl zaznamenán signifikantní nárůst oproti roku 2020.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Nejvyšší hodnotu opět vykazoval ukazatel v roce 2020. Stejně tomu bylo i u **rentability vlastního kapitálu (ROE)**, která vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky podniku. Rok 2020 můžeme tedy pro společnost považovat jako nejúspěšnější v rámci zkoumaného období.

3.7 Marketingový mix

Analýza současného marketingového mixu společnosti H|AVRAS s.r.o. bude sloužit jako podklad pro tvorbu nového marketingové mixu pro expanzi na slovenský trh, který bude vytvořen v návrhové části diplomové práce. Tato kapitola obsahuje informace o produktu společnosti, její cenové politice, komunikační a distribuční politice. Potřebné informace byly získány prostřednictvím rozhovoru s jednatelem společnosti (rozhovor s jednatelem, 2023).

3.7.1 Produkt

HAVRAS s.r.o. je společnost poskytující zemní práce prováděné těžkou stavební mechanizací. Primárními typy zakázek této společnosti jsou větší dopravní stavby jako jsou zemní práce při výstavbě silnic, dálnic a obchvatů. Konkrétněji jde o výstavbu dálničních těles formou budování zářezů a násypů

Zářez a násyp se skládá především z těžby a přepravy zeminy na kratší vzdálenosti – to znamená především skrývání ornice, odkopávání zářezů a navážení násypů.

3.7.2 Cena

V tomto odvětví je nejzásadnějším faktorem nabídková cena, neboť se jedná o primární rozhodovací faktor pro zákazníky. Jak již bylo zmíněno v analytické části (kapitola 3.3.1) čas, za který je schopen subjekt práci vykonat a kvalita provedené činnosti je pro zákazníky až sekundárním rozhodovacím kritériem.

Cena služeb společnosti se liší dle složitosti jednotlivých zakázek a je sestavována dvěma různými způsoby. Prvním způsobem je nacenění zakázky dle programu OTSKP (Oborový třídění stavebních konstrukcí a prací) a následný přepočítání jednotlivých položek

dle konkrétní náročnosti, a to zpravidla na hodnotu 60 až 80 % původních částek dle OSTKP. Tato procentuální výše se dále odvíjí od aktuální vytiženosti společnosti.

Druhým způsobem nacenění je výpočet z nákladů na položku dle hodinového výkonu stroje. Požadovaná práce se rozdělí na jednotlivé úkony jako je například těžba, převoz a uložení zeminy do 500 metrů a další. K jednotlivým úkonům se přiřadí strojní mechanizace, která tento úkon bude vykonávat. A následně jsou přepočítány náklady výkonu stroje na hodinu prováděné činnosti a k nim jsou přičteny náklady na PHM, obsluhu stroje, servis a opravy. Po zhotovení kalkulace je připočítána požadovaná marže, která se odvíjí od náročnosti zakázky. Tímto způsobem se společnost zpravidla dostane na cenu ve výši 50 % ceny dle OTSKP.

3.7.3 Komunikace

Na českém trhu společnost využívá v rámci reklamní komunikace pouze své webové stránky, kterým není věnována moc velké pozornost. Společnost na českém trhu těží ze své pověsti, která je díky včasnému hrazení veškerých pohledávek a také provádění zakázek dle smluvených termínů a náležitostí, dobrá. Dalším důležitým prostředkem jsou referenční listy, které pomáhají budovat dobré jméno společnosti a také povědomí o její spolehlivosti.

3.7.4 Distribuce

V současné situaci společnost HAVRAS s.r.o. operuje po území celé České republiky. V rámci poskytování své služby si společnost za přepravu strojů, ubytování strojníků a dodávky potřebných materiálů a pohonných hmot zodpovídá zpravidla sama.

Společnost HAVRAS s.r.o. k vykonávání své ekonomické činnosti potřebuje primárně dodavatele PHM – pohonných hmot, dodavatele náhradních dílů do strojní mechanizace, dodavatele stavebních materiálů.

Využívání jednotlivých dodavatelů je variabilní s ohledem na místo vykonávání jednotlivých zakázek z důvodu šetření nákladů na přepravu a rychlosti a plynulosti dodání.

V rámci distribuce se společnost dále potýká s logistikou přepravy strojní mechanizace. Strojní mechanizace je nejčastěji přepravována společnostmi SEDOS transport a.s.,

HOLCNER-DOPRAVA s.r.o., SETRA Brno, a.s., Tyto společnosti by mohli být využívány i na území Slovenské republiky.

Tabulka č. 19: Cena za přepravu strojní mechanizace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní dokumenty společnosti, 2023)

Stroje	Cena za přepravu	Cena za vyložení a naložení stroje	Cena za doprovodné vozidlo
Šířka do 3 m Hmotnost do 30 tun	43–48 Kč/ Km	1000 Kč	X
Šířka do 4,5 m Hmotnost do 50 tun	53–60 Kč/ Km	1000 Kč	15 Kč/ Km

3.7.5 Zhodnocení marketingového mixu

Tato podkapitola shrnuje zjištěné závěry z provedené analýzy marketingového mixu HAVRAS s.r.o.

Tabulka č. 20: Shrnutí marketingového mixu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Cena• Pověst	<ul style="list-style-type: none">• Propagace

3.8 SWOT analýza

V následující SWOT analýze jsou shrnuty informace z provedených analýz. Silné a slabé stránky vycházejí z analýz vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vycházejí z analýz vnějšího prostředí.

3.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří komunikace, která je díky struktuře společnosti rychlá a přímá. A nedochází tak ke komunikačnímu šumu ani časovým prodlevám mezi jednotlivými úrovněmi vedení.

Další silnou stránkou HAVRAS s.r.o. je disponibilita stavebními stroji typu dvoumotorový skrejper. Díky těmto strojům je společnost schopna nabízet své služby za nižší cenu než konkurence. Využití skrejprů umožňuje těžbu, naložení a odvoz zeminy v jednom nepřerušném pracovním cyklu oproti klasické technologii, kdy každou operaci provádí samostatný stroj a díky tomu má společnost nižší náklady.

Na základě výsledků analýzy vybraných finančních ukazatelů bylo zjištěno, že společnost disponuje dostatkem finančních prostředků, které by mohly být využity při případné expanzi. Dále byla zjištěna vysoká solventnost podniku, která budí důvěryhodnost a buduje dobré jméno podniku.

Mezi další silné stránky společnosti patří know-how jednatele, který na trhu s vykonáváním zemních prací prováděných těžkou stavební mechanizací působí již 15 let. S tímto trhem je seznámen i ze své předchozí pracovní zkušenosti v oblasti stavebních strojů. Díky těmto skutečnostem podnik také disponuje rozsáhlou sítí kontaktů.

3.8.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří jeho velikost, kvůli nedostatečné kapacitě by podnik mohl přijít o potenciální lukrativní zakázky. Dále díky struktuře podniku veškerá rozhodovací činnost leží na jedné osobě, což by časem mohlo vést k chybovosti, díky nedostatečnému kontrolnímu mechanismu.

Další slabou stránkou podniku je jeho finanční hospodaření. Podnik disponuje zbytečně velkou likviditou a přebytečné finanční prostředky tak nevyužívá efektivně. Dále podnik téměř nevyužívá financování pomocí cizích zdrojů a přichází tak o efekt tzv. daňového štítu.

3.8.3 Příležitosti

Mezi nejdůležitější příležitosti můžeme zařadit atraktivitu odvětví a plánovanou výstavbu dálniční a silniční infrastruktury. Stavebnictví vytváří na Slovensku 5,7 % HDP a je tak na třetím místě z jednotlivých odvětví ekonomiky. Nejvíce občanů SR je zaměstnáno ve stavebnictví a to 787 tisíc osob. Mezi dlouhodobé primární priority vlády patří dokončení zbývajících úseků dálnice D1 z Bratislavy do Košic. Dále také zhotovení obchvatů měst Levice a Šaľa a dokončení dálnice D3, která vede od Žiliny k polským hranicím. V plánu je také výstavba některých úseků rychlostních silnic R2 obchvat Košic a R4 (obchvat Prešova). V neposlední řadě rekonstrukce 1 323 km silnic první třídy. Podobné typy zakázek společnost HAVRAS s.r.o. realizovala již na českém trhu. Jednalo se například o dokončení dálnice D1 Říkovice – Přešov, dálnice D35 Časy – Ostrov, D35 Opatovice – Časy, dálnice D55 Babice – Staré Město, dálnice D1 Brno centrum – Brno jih – rozšíření na 6 pruhů, obchvat I/44 Bludov – příprava území, I/3 Olbramovice – přeložka atd.

Mezi příležitosti můžeme zařadit i členství Slovenské republiky v důležitých mezinárodních organizacích a z toho plynoucí výhody. SR i ČR jsou členy celní unie EU a díky tomu mezi nimi neexistují cla ani jiná omezení ve vzájemném obchodu. Dále zde můžeme zařadit nadstandartní vztahy mezi těmito dvěma státy.

Mezi další příležitosti patří růst HDP Slovenska a vývoj měnového kurzu, kdy Česká koruna oproti euru posiluje a v neposlední řadě možnost relativně jednoduše založit s.r.o.

3.8.4 Hrozby

Mezi potenciální hrozby patří vysoká inflace, která na Slovensku v lednu roku 2023 dosáhla až na 15,2 %. Dále zde můžeme zařadit vyšší nezaměstnanost a vyšší daňové zatížení Slovenské republiky oproti České republice. Potenciální hrozbou jsou i těžko předvídatelné budoucí vývoje situace na Ukrajině a také situace ohledně tzv. Zelené dohody, jejíž dopad na těžké stavební stroje v dohledné době je zatím nejasný.

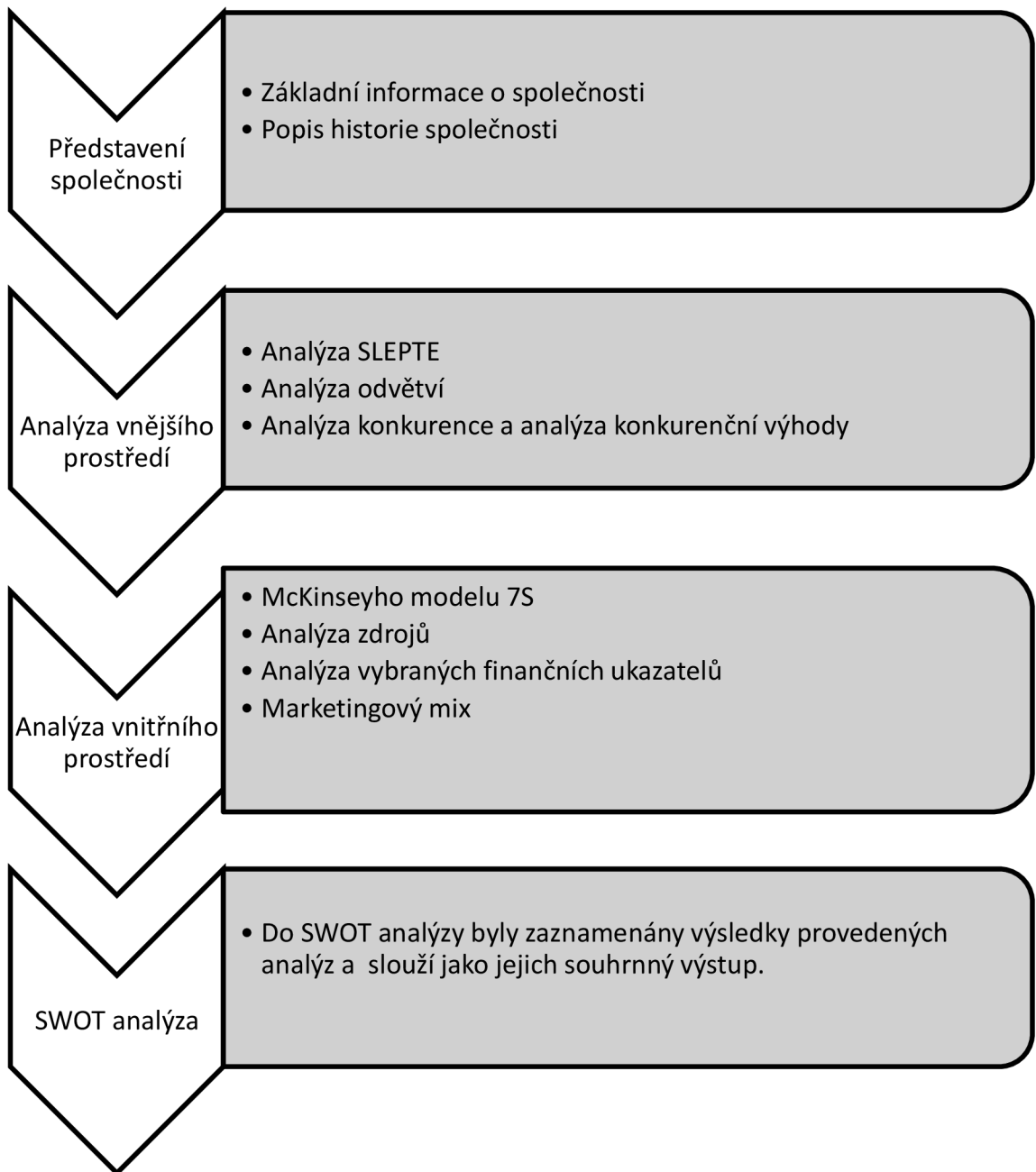
3.8.5 SWOT matice

Tabulka č. 21: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• Rychlá a přímá komunikace• Různorodost a unikátnost strojní mechanizace• Relativní náklady• Solventnost a dostatek finančních prostředků• Know-how• Kontakty	<ul style="list-style-type: none">• Velikost podniku• Veškerá zodpovědnost na jediné osobě• Neefektivní využívání finančních prostředků,• Nevyužívání cizích zdrojů financování
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none">• Perspektivní odvětví• Plánovaná výstavba dálniční a silniční infrastruktury• Jednoduché založení s.r.o.• Členství SR v mezinárodních organizacích, součást celní Unie• Nadstandartní vztahy SR s ČR• Růst HDP• Vývoj měnového kurzu	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká inflace• Vyšší nezaměstnanost• Vyšší daňové zatížení• Vývoj situace na Ukrajině• „Zelená dohoda“

3.9 Shrnutí analytické části



Obrázek č. 7: Shrnutí analytické části
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou představeny vlastní návrhy řešení expanze společnosti HAVRAS s.r.o. na slovenský trh. Představené návrhy budou vycházet z výsledků analýz provedených v analytické části a strategie SO, jež je zaměřena na silné stránky společnosti a příležitosti, které se naskytují v jejím vnějším okolí. Nejprve bude představen vhodný způsob vstupu společnosti na slovenský trh, dále bude navržen marketingový mix pro slovenský trh. V další části bude proveden odhad nákladů a výnosů spojených s realizací expanze a na jeho základě bude vypracován finanční plán. V závěrečné části této kapitoly bude vytvořen časový harmonogram expanze společnosti na slovenský trh a provedena analýza rizik a vypracovány návrhy pro jejich eliminaci.

4.1 Forma vstupu společnosti na slovenský trh

Volba formy vstupu na zahraniční trh je stěžejní součástí každé expanze. Je nutné brát v úvahu různé faktory a zároveň zohlednit možnosti konkrétního podniku.

Na základě provedených analýz je pro vstup HAVRAS s.r.o. zvolena forma vstupu prostřednictvím založení dceřiné společnosti. Bude se tedy jednat o kapitálový vstup na slovenský trh formou tzv. investice na zelené louce. Tato forma vstupu byla zvolena kvůli snížení rizika, zjednodušení provádění obchodních transakcí a usnadnění obchodních vztahů.

Podniky z České republiky mohou na Slovensku podnikat prostřednictvím společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), akciové společnosti (a.s.), komanditní společnosti (k.s.), veřejné obchodní společnosti (v.o.s.) a prostřednictvím pobočky zahraniční firmy. Nejvyžívanější formou je společnost s ručením omezeným.

Vybrána byla forma společnosti s ručením omezeným, a to z několika důvodů. Nejzásadnější výhodou podnikání prostřednictvím s.r.o. je omezení ručení do výše základního kapitálu. Dalšími důvody je zkušenost jednatele s touto formou z tuzemského trhu a také snadnost a rychlost založení s.r.o. na Slovensku.

Nově vzniklá společnost může nést název HAVRAS SK s.r.o., neboť toto obchodní jméno ani jiné podobné není v obchodním registru registrováno.

4.1.1 Založení s.r.o.

Proces založení s.r.o. na Slovensku se výrazně neliší od procesu založení v České republice. Tento proces zpravidla trvá 7–10 pracovních dnů. Společnost s ručením omezeným může založit jedna či více fyzických osob, nebo jedna či více právnických osob. Jednatel a společníkem ve Slovenské republice může být i cizinec. V pozici jednatele však musí být osoba, které je občanem EU, OECD nebo musí mít povolení k pobytu ve Slovenské republice. Jednatel dále musí mít čistý výpis z rejstříku trestů. Název nově vznikající společnosti nesmí být zaměnitelný s názvem jiné společnosti. Tento fakt lze ověřit na stránce Ministerstva spravedlivosti Slovenskej republiky – Obchodný register na internete (BusinessINFO.cz, ©2023) (OFFICE HOUSE, © 2023). Dle §107 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníku obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení „spoločnosť s ručením obmedzeným“, může se však jednat o podobu zkratky „spol. s.r.o.“ nebo jen „s.r.o.“.

Prvním krokem ke vzniku společnosti je sepsání společenské smlouvy, v případě, kdy je zakladatelem pouze jedna osoba je nutné sepsání zakladatelské listiny. Není zde vyžadována forma notářského zápisu, avšak všechny podpisy musí být notářsky ověřené. Poplatek za ověření podpisu se pohybuje v nižších jednotkách EUR. Dle § 110 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníku společenská smlouva musí obsahovat obchodní jméno a sídlo společnosti, určení společníků, předmět podnikání, výšku základního kapitálu a výšku vkladu každého společníka a výšku splacených vkladů při založení společnosti, jména a bydliště a rodná čísla prvních společníků společnosti a způsob jakým konají ve jménu společnosti, určení správce vkladů a zbylé náležitosti uvedené v § 110.

Minimální možný vklad pro každého společníka je 750 EUR a celkový minimální základní kapitál je 5000 EUR. V případě vyššího základního kapitálu než zmíněných 5000 EUR, je třeba jej složit na bankovní účet založený ve Slovenské republice (BusinessINFO.cz, ©2023) (OFFICE HOUSE, © 2023).

Následujícím krokem je ohlášení živnosti na živnostenském úřadu. Tento krok lze provést elektronicky na portále www.slovensko.sk. K ohlášení je nutné předložit výpis rejstříku trestů z ČR a další povinné přílohy vycházející ze zákona č. 455/1991 Zb. Poplatek za ohlášení každé řemeslné či vázané činnosti je 7,5 euro, volná živnost je v případě elektronického podání bez poplatku. Pokud je ohlášení živnosti úplné a splní všechny

náležitosti dle živnostenského zákona a jsou splněny všechny podmínky vymezené tímto zákonem, je do 3 pracovních dnů od ohlášení živnosti vydané osvědčení o živnostenském oprávnění. (Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, © 2023)

Dalším nutným krokem pro založení firmy je zápis do Obchodního rejstříku u příslušného okresního soudu. Cena za tento úkon je 150 euro. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává elektronicky. Návrh musí být autorizovaný navrhovatelem, tedy elektronicky podepsaný kvalifikovaným podpisem nebo kvalifikovanou elektronickou pečetí. Musí k němu být připojeny listiny v elektronické podobě, které obsahují potřebné údaje, které je třeba do obchodního rejstříku zapsat. Dále také návrh musí obsahovat listiny z kterých vyplívají skutečnosti, které je nutné dle zákona č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri prověřit. Tyto dokumenty musí být taktéž autorizované. Po splnění všech požadavků je společnost do dvou pracovních dnů zapsána do obchodní rejstříku (Ministerstva spravodlivosti SR, © 2023).

Po zapsání společnosti do Obchodního rejstříku je nutné provést nezbytné registrace. Každý podnik musí elektronicky požádat o registraci na Finančním úřadě k placení daně z příjmu, v sociální pojišťovně, kvůli placení odvodů na sociální pojištění za své zaměstnance a ve zdravotní pojišťovně kvůli odvodům na zdravotní pojištění (BusinessINFO.cz, ©2023) (OFFICE HOUSE, © 2023).

Postup založení společnosti s ručením omezeným, jak již bylo zmíněno, je tedy v obou zemích podobný, avšak primární rozdíl je v samotném procesu založení, kdy v České republice lze společnost založit kompletně přes notářskou kancelář a na Slovensku se vše podává elektronicky a notář je potřebný pouze k ověření podpisů. Z toho důvodu je pak proces založení ve Slovenské republice delší (OFFICE HOUSE, © 2023).

4.2 Marketingový mix

V následující kapitole jsou vytvořeny návrhy marketingového mixu pro expanzi společnosti na slovenský trh. Návrhy týkající se produktu, ceny, komunikace a distribuce jsou vypracovány na základě informací zjištěných v analytické části.

Produkt

Z analýzy odvětví stavebnictví na slovenském trhu vyplývá, že společnost nemusí měnit nabízenou službu. Na slovenském trhu by se tedy taktéž měla zaměřit na zhotovování

dopravních staveb jako jsou zemní práce při výstavbě silnic, dálnic a obchvatů, neboť právě dopravní průmysl a infrastruktura se momentálně řadí mezi perspektivní obory a dokončení či zlepšení silniční infrastruktury patří mezi priority slovenské vlády.

Z analýzy konkurence na slovenském trhu vyplývá, že velice důležitá pro úspěch nabízené služby na slovenském trhu bude dostupnost společnosti strojem dvoumotorový skrejper. Z provedeného výzkumu (kapitola 3.3.3) vyplývá, že společnost HAVRAS SK s.r.o. bude schopna uplatnit konkurenční výhodu na slovenském trhu za zmíněného předpokladu dostupnosti strojem typu dvoumotorový skrejper. Na základě využívání této unikátní stavební mechanizace, kterou konkurence nedisponuje, by měla být společnost schopna nabízet služby za nižší relativní náklady než konkurence a tím si udržet cenovou výhodu. V návaznosti na toto zjištění je tady navrženo následující složení strojového parku pro expanzi na slovenský trh: zmíněný dvoumotorový skrejper, který provádí v jednom pracovním cyklu čtyři úkony, kterými jsou těžba, naložení, odvoz a rozprostření zeminy (u konkurenčních společností tyto úkony musí provádět čtyři různé stroje), buldozer pro hrubé urovnání násypu, rypadlo na dočištění svahů, grejdr na přesné dotvarování násypu a zemní válec na zhutnění násypu. Grejdr a válec bude současně využíván na úpravu dopravních tras. Tato sestava strojní mechanizace je dostačující pro zhotovení komplexní zakázky týkající se zemní práce při výstavbě silnic, dálnic a obchvatů.

Cena

Strategie vytváření ceny by se na trhu slovenském neměla nijak lišit oproti dosavadní cenové politice užívané na trhu tuzemském. Protože cílem je podat nejnižší nabídkovou cenu při které společnost bude stále zisková.

Komunikace

Vzhledem k povaze vykonávané činnosti společnosti (společnost zpravidla sama podává nabídku na vykonávání zakázky) a struktuře jejich potenciálních zákazníků (velké stavební společnosti a státní podniky) není třeba klást na slovenském trhu velký důraz na marketingovou komunikaci z hlediska inzerování reklamy a nabídky služeb. Primárním cílem společnosti by mělo být usilování o dobré jméno společnosti mezi podniky na trhu zhotovování zemních prací. Dosáhnout toho bude muset stejným způsobem, jako na trhu tuzemském, tedy prováděním zakázek dle smluvních termínů, náležitostí a včasnému hrazení veškerých pohledávek.

Společnost by však měla vytvořit nové webové stránky pro slovenský trh. Vzhledem k tomu, že společnost nedisponuje marketingovým zaměstnancem či zaměstnancem s těmito schopnostmi, mělo by vytvoření stránek být outsourcováno. Společnost by dále měla navázat kontakt s dceřinými či sesterskými společnostmi (které působí na slovenském trhu) podniků s kterými spolupracovala na trhu českém a rozšířit tak povědomí o nově vznikající slovenské společnosti HAVRAS SK s.r.o. a začít budovat síť kontaktů pro nový trh.

Distribuce

V případě expanze na slovenský trh by měla společnost operovat po území celé Slovenské republiky, v opačném případě by se společnost ochuzovala o množství zakázek. Vzhledem k tomu, že HAVRAS s.r.o. v současné době působí na celém území České republiky, neměla by nově vzniklá HAVRAS SK s.r.o. mít problém s operováním na celém území SR. V rámci poskytování svých služeb si společnost za přepravu strojů, ubytování strojníků a dodávky potřebných materiálů a pohonných hmot bude zodpovídat sama.

Na základě analýzy dodavatelů provedené v analytické části práce bylo zjištěno následující. K přepravě strojní mechanizace společnost může využít služeb společností SEDOS transport a.s., HOLCNER-DOPRAVA s.r.o., SETRA Brno, a.s. Tyto společnosti využívá na trhu tuzemském a je s nimi spokojená. Jako dodavatel stavebních materiálů se nabízí štěrkopískovna v Bytči Kamenivo Slovakia a.s. Pro dodávky náhradních dílů do strojní mechanizace společnost může využít následující společnosti: Ascendum Stavebné stroje Slovensko s.r.o., Zeppelin SK s.r.o. a KUHN – SLOVAKIA s.r.o.

Využívání jednotlivých dodavatelů na slovenském trhu by však mělo být variabilní s ohledem na místo vykonávání jednotlivých zakázek z důvodu šetření nákladů na přepravu a rychlosti a plynulosti dodání.

4.3 Finanční plán expanze

V následující podkapitole je nejprve proveden odhad nákladů spojených s realizací expanze společnosti na slovenský trh. Následně je zde proveden odhad potenciálních výnosů spojených s realizací expanze, a to ve třech variantách, kterými jsou varianta pesimistická, varianta realistická a varianta optimistická. Na základě těchto odhadů je

vytvořen finanční plán expanze a provedeno ekonomické zhodnocení expanze. Odhady jsou vztaženy k prvnímu roku fungování společnosti na zahraničním trhu. Pro přepočítání měn je použit kurz 1 EUR = 24.3 Kč (průměrný kurz za poslední rok zaokrouhlený na jedno desetinné číslo) a částky budou zaokrouhleny na celá čísla.

4.3.1 Odhadované náklady

V následující části jsou odhadnuty náklady na založení společnosti, náklady na zřízení sídla společnosti a propagaci, osobní náklady, náklady na pronájem strojní mechanizace a její provoz.

Náklady na založení společnosti

Náklady na založení společnosti vycházejí z kapitoly 4.1.1. a nejvyšší položku tvoří základní kapitál.

Tabulka č. 22: Náklady na založení společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklad	Cena (EUR)	Cena (Kč)
Základní kapitál	5 000	121 500
Zápis s.r.o.	150	3 645
Notářské ověření	3	73
Náklady celkem	5 153	125 218

Náklady na zřízení sídla společnosti a propagaci

Sídlo společnosti by mělo být umístěno v Bratislavě. Bratislava je v dojezdové vzdálenosti hodinu a 30 minut z Brna, což bude výhodné pro jednatele společnosti. Dále je v Bratislavě největší koncentrace sídel potenciálních zákazníků společnosti. Vzhledem k tomu, že sídlo společnosti bude umístěno v pronajaté nemovitosti je třeba zajistit písemný souhlas vlastníka nemovitosti. Průměrná cena za metr čtvereční kancelářských prostor za rok 2023 v Bratislava – Staré město je 12 euro za metr čtvereční (Reality-Slovensko.cz, © 2023).

Tabulka č. 23 Náklady na zřízení sídla společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena (EUR)		Cena (Kč)	
Pronájem prostor	360/měsíc	4 320/rok	8 748/měsíc	104 976/rok
Vybavení kanceláře	2 000		68 600	
Webové stránky	1 235		30 000	

Osobní náklady

Výše mzdy byla konzultována s jednatelem společnosti a odvozena od mzdy zaměstnanců společnosti HAVRAS s.r.o. K měsíční mzdě se budou přičítat odměny a případné příplatky za přesčasovou práci.

Tabulka č. 24: Osobní náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena (EUR)		Cena (Kč)	
Strojník 1	2 058/měsíc	24 696/rok	50 000/měsíc	600 000/rok
Strojník 2	2 058/měsíc	24 696/rok	50 000/měsíc	600 000/rok
Strojník 3	2 058/měsíc	24 696/rok	50 000/měsíc	600 000/rok
Strojník 4	2 058/měsíc	24 696/rok	50 000/měsíc	600 000/rok
Stavbyvedoucí	2 675/měsíc	32 100/rok	65 000/měsíc	780 000/rok

Náklady na pronájem strojní mechanizace a její provoz

Strojní park zvolený pro provozování ekonomické činnosti společnosti HAVRAS SK s.r.o. na slovenském trhu bude obsahovat následující strojní mechanizaci: dvumotorový skrejpr CAT 627 F, pásový dozer CAT D6R, kolový grejdr HBM 180 G, pásové rypadlo Komatsu PC350L a zemní válec STA1500D. Tyto stroje budou pronajímány od mateřské společnosti HAVRAS s.r.o. Ceny nájmu jsou uvedené v tabulce níže a jsou odvozeny od běžných cen společností poskytujících tuto službu a zkonzultovány s jednatelem společnosti.

Při využívání těžké strojní mechanizace je stěžejním nákladem PHM (pohonné hmoty). V tabulce č.26 je odhadnuta cena za PHM, při využívání uvedené strojní mechanizace vztahena k měsíci a roku. Spotřeba strojů je stanovena dle manuálů výrobců a spočítána při ceně jednoho litru PHM 32 Kč bez DPH.

- **Náklady na pronájem strojní mechanizace**

Tabulka č. 25: Náklady na pronájem strojní mechanizace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena (EUR)		Cena (Kč)	
Dvumotorový skrejpr CAT 627 F	22 634/měsíc	271608/rok	550 000/měsíc	6 600 000 /rok
Pásový dozer CAT D6	10 288/měsíc	123 456/rok	250 000/měsíc	3 000 000/rok
Kolový grader HBM 180 G	10 288/měsíc	123 456/rok	250 000/měsíc	3 000 000/rok
Pásové rypadlo Komatsu PC350L	10 288/měsíc	123 456/rok	250 000/měsíc	3 000 000/rok
Zemní válec STA1500D	4 938 /měsíc	59 256/rok	120 000/měsíc	1 440 000/rok

- **Náklady na PHM pro strojní mechanizaci**

Tabulka č. 26: Náklady na PHM pro strojní mechanizaci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena (EUR)		Cena (Kč)	
Dvoumotorový scraper CAT 627 F	15 802/měsíc	189 624/rok	384 000/měsíc	4 608 000/rok
Pásový dozer CAT D6R	6 584 /měsíc	79 008/rok	160 000/měsíc	1 920 000/rok
Kolový grader HBM 180 G	2 634/měsíc	31 608/rok	64 000/měsíc	768 000/rok
Pásové rypadlo Komatsu PC350L	3 951/měsíc	47 412/rok	96 000/měsíc	1 152 000 /rok
Zemní válec STA1500D	2 107/měsíc	25 284/rok	51 200/měsíc	614 400/ rok

4.3.2 Odhadované výnosy

Potenciální výnosy společnosti při realizaci expanze jsou odhadnuty ve třech možných variantách. Jedná se o variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou.

Odhad výnosů je založen na měsíčním výkonu strojní mechanizace, který je odvozen z manuálů výrobců a zkušeností jednatele společnosti HAVRAS s.r.o. Celková měsíční výkonnost zvoleného strojního parku je průměrně 40 000 kubíků. Výnosy připadající na jeden kubík (v rámci standardizované typizované zakázky) se skládají z těžby a nakládky, vodorovného přemístění zeminy do 500 metrů, hrubého rovnání pláně a hutnění včetně srovnání. Cena stanovena na jeden kubík je 3,3 EUR neboli 80 Kč.

- **Pesimistická varianta**

V případě pesimistické varianty je předpokládáno vytížení strojů v objemu 300 000 kubíků. Stroje společnosti by byly vytíženy pouze 7,5 měsíce a počítá se zde s nízkou poptávkou po službách společnosti. Výsledné výnosy pro pesimistickou variantu činí 990 000 EUR neboli 24 000 000 Kč.

- **Realistická varianta**

V případě realistické varianty je předpokládáno vytížení strojů v objemu 400 000 kubíků. Stroje společnosti by byly vytíženy 10 měsíců. Tento odhad je vytvořen po odvození vytíženosti od mateřské společnosti HAVRAS s.r.o. a s přihlédnutím na přírodní jevy, které mohou vykonávání ekonomické činnosti pozastavit. Výsledné výnosy pro realistickou variantu činí 1 320 000 EUR neboli 32 000 000 Kč.

- **Optimistická varianta**

V případě optimistické varianty je předpokládáno vytížení strojů v objemu 480 000 kubíků. Tato varianta počítá s maximálním vytížením strojů po celý rok. Výsledné výnosy pro optimistickou variantu činí 584 000 EUR neboli 38 400 000 Kč.

4.3.3 Shrnutí finančního plánu

V následující tabulce jsou sumarizovány odhadované náklady a výnosy, a to ve třech variantách, kterými jsou varianta pesimistická, varianta realistická a varianta optimistická.

Tabulka č. 27: Finanční plán

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pesimistická varianta		Realistická varianta		Optimistická varianta	
	EUR	Kč	EUR	Kč	EUR	Kč
Fixní náklady						
Náklady na založení společnosti	5 153	125 218	5 153	125 218	5 153	125 218
Náklady na zřízení sídla společnosti a propagaci	7 555	203 576	7 555	203 576	7 555	203 576
Osobní náklady	130 884	3 180 000	130 884	3 180 000	130 884	3 180 000
Variabilní náklady						
Náklady na pronájem strojní mechanizace	438 270	10 650 000	584 360	14 200 000	701 232	17 040 000
Náklady na PHM pro strojní mechanizaci	233 086	5 664 000	310 782	7 552 000	372 938	9 062 400
Výnosy	990 000	24 000 000	1 320 000	32 000 000	1 584 000	38 400 000
Očekávaný hrubý zisk	175 052	4 177 206	281 266	6 739 206	366 238	8 788 806

4.3.4 Ekonomické zhodnocení expanze

Cílem společnosti je po prvním roce provozování ekonomické činnosti na zahraničním trhu dosáhnout zisku, zároveň pomoci expanze vytižit vyšším procentem kapacitu strojní mechanizace tuzemské společnosti. Pokud dceřiná společnost na slovenském trhu bude dostatečně vytižená a bude prokazovat ziskovost, je plánováno rozšíření strojní mechanizace pro zvýšení obratu slovenské společnosti.

U všech tří predikovaných variant bylo po prvním roce provozování ekonomické činnosti dosaženo kladných čísel. Tyto výsledky lze vzhledem k velikosti vstupních nákladů brát jako uspokojivé i přesto, že se s výsledky mateřské společnosti HAVRAS s.r.o. na trhu českém nedají srovnávat. Tato skutečnost je způsobena zejména velikostí strojního parku, která je však pro potřeby vzniku nové společnosti a seznámení se s novým trhem úměrně zmenšena pro snížení rizika plynoucího z velikosti provozních nákladů.

4.4 Harmonogram činností

Vstup společnosti je plánovaný na leden roku 2024. Prvním krokem při realizaci expanze by mělo být založení dceřiné společnosti. Současně by mělo být vyhledáno a zřízeno sídlo společnosti. V následujícím kroku by měla být vybavena kancelář

a vytvořeny webové stránky společnosti. Po provedení náboru zaměstnanců může společnost začít vykonávat svoji ekonomickou činnost na slovenském trhu.

Tabulka č. 28: Harmonogram činností

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec
Založení společnosti							
Umístění sídla							
Vybavení kanceláře							
Vytvoření webu							
Nábor zaměstnanců							
Ucházení se o zakázky							

4.5 Analýza rizik

Při expanzi na zahraniční trh bude společnost čelit řadě rizik. V následující kapitole jsou definována možná rizika spojená s expanzí společnosti HAVRAS s.r.o. na slovenský trh a následně navržena opatření pro zmírnění jejich dopadu či úplnou eliminaci.

Pro provedení analýzy rizik je nutno stanovit pravděpodobnost výskytu rizika a velikost dopadu tohoto rizika. Součin těchto dvou hodnot následně tvoří významnost rizika pro sledovanou společnost. Kritéria pro hodnocení rizik jsou uvedené v tabulce č. 29 a v tabulce č. 30.

Tabulka č. 29: Klasifikační stupnice rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Body	Pravděpodobnost výskytu rizika	Body	Velikost dopadu
1	Neppravděpodobné	1	Minimální
2	Málo pravděpodobné	2	Nevýznamné
3	Pravděpodobné	3	Významné
4	Velmi pravděpodobné	4	Velmi významné
5	Téměř jisté	5	Kritické

Tabulka č. 30: Stupnice významnosti rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Stupeň významnosti rizika
<12	Nízký
12–16	Střední
>16	Vysoký

4.5.1 Potenciální rizika

V této podkapitole jsou vymezena potenciální rizika spojené s expanzí společnosti HAVRAS s.r.o. na slovenský trh.

- **Uplatnění na slovenském trhu**

Při vstupu na slovenský trh může nová neetablovaná společnost pro potenciální zákazníky působit nedůvěryhodně.

- **Náklady expanze**

Jedním z možných rizik je špatný odhad nákladů expanze. V případě, kdy by reálné náklady na realizaci expanze výrazně převyšovaly odhadované náklady, mohlo by dojít ke ztrátě po prvním roce fungování společnosti.

- **Vývoj konkurence**

Společnost má oproti konkurenci nižší relativní náklady, převážně díky dostupnosti strojem typu dvoumotorový skrejpr. V případě že by, některý z konkurentů pořídil tento stroj, mohlo by dojít ke snížení, či ztrátě konkurenční výhody. Nicméně vzhledem k dosavadnímu vývoji konkurenčních společností a ceně tohoto stroje tento scénář není příliš pravděpodobný.

- **Nízký objem zakázek**

Dalším rizikem je nedostatečná poptávka po službách společnosti HAVRAS SK s.r.o. K útlumu stavebního průmyslu vlivem vnějších jevů dojít může. Navzdory tomu výstavby silniční infrastruktury zpravidla pozastavována nebývá.

- **Kurzové riziko**

Pokud dojde k oslabení koruny vůči euru, dojde ke zvýšení reálných nákladů na realizaci expanze na slovenský trh.

- **Válečné riziko**

Vzhledem ke skutečnosti, že Slovenská republika sousedí s Ukrajinou na jejímž území probíhá aktuálně vojenský konflikt, je nutné brát v potaz válečné riziko. Tato situace může nadále ovlivňovat ekonomické, politické a sociální faktory. Přesto, že je toto riziko těžce kvantifikovatelné a předvídatelné, je nutné ho do plánování zahrnout.

Tabulka č. 31: Hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Číselná hodnota	Stupeň významnosti
R1	Uplatnění na slovenském trhu	4	4	16	Střední
R2	Náklady expanze	3	4	12	Střední
R3	Vývoj konkurence	2	4	8	Nízký
R4	Nízký objem zakázek	2	5	10	Nízký
R5	Kurzové riziko	3	3	9	Nízký
R6	Válečné riziko	3	5	15	Střední

Z výše uvedené tabulky můžeme označit za rizika s nejvyšším stupněm významnosti uplatnění na slovenském trhu, náklady expanze a válečné riziko. Pro společnosti tedy bude klíčové navrhnout opatření pro snížení primárně těchto tří rizik.

4.5.2 Opatření k snížení potenciálních rizik

V následující podkapitole jsou navržena opatření ke snížení potenciálních rizik spojených s expanzí společnosti na slovenský trh.

- **Uplatnění na slovenském trhu**

Tomuto riziku může společnost předejít prostřednictvím využití kontaktů mateřské společnosti na tuzemském trhu. Mnoho společností působících v cílovém odvětví expanze má mateřskou či sesterskou společnost působící na trhu českém. S podstatnou částí z nich společnost HAVRAS s.r.o. na českém trhu spolupracovala a v případě spokojenosti by tyto společnosti mohli HAVRAS SK s.r.o. doporučit.

- **Náklady expanze**

Tomuto riziku může společnost předcházet pomocí podrobnějšího finanční plánování a průběžného sledování vývoje cen nákladů v čase.

- **Vývoj konkurence**

Vývoj konkurence společnost nemůže nijak ovlivnit. Může však pomocí provádění důkladné analýzy konkurence tento vývoj předvídat a patřičně na něj reagovat a tím snížit dopad tohoto rizika.

- **Nízký objem zakázek**

Riziko nízkého objemu zakázek může společnost částečně eliminovat pomocí dlouhodobého plánování a nasmlouvání dostatečného počtu zakázek dopředu.

- **Kurzové riziko**

Společnost může tomuto riziku předejít pomocí sledování vývoje měnového kurzu a směnění finančních prostředků na expanzi s předstihem.

- **Válečné riziko**

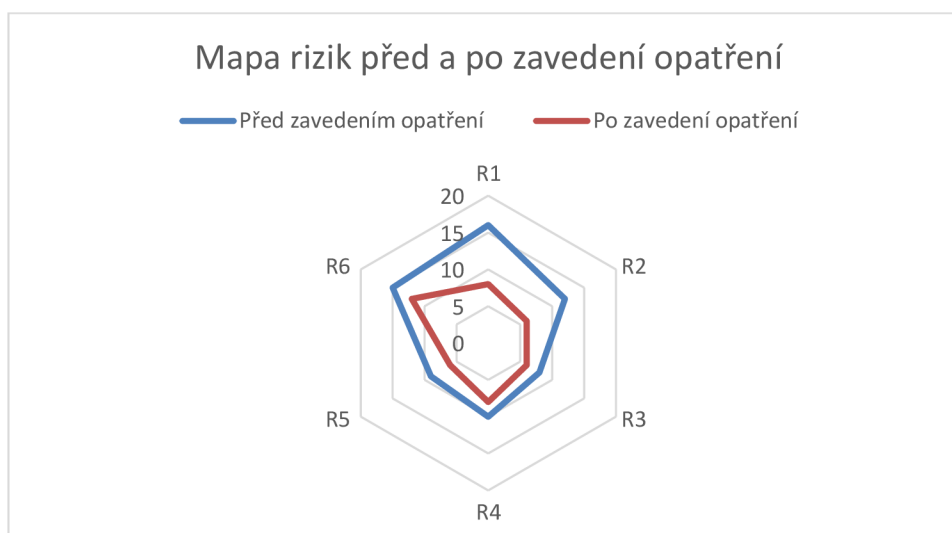
Riziku vyplývajícímu z válečného konfliktu na Ukrajině se společnost nemůže vyhnout, může jen pomocí vytvoření rezerv zmírnit jeho případný dopad.

Tabulka č. 32: Hodnocení rizik po zavedení opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Riziko po zavedení opatření	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu	Číselná hodnota	Stupeň významnosti
R1	Uplatnění na slovenském trhu	2	4	8	Nízký
R2	Náklady expanze	2	3	6	Nízký
R3	Vývoj konkurence	2	3	6	Nízký
R4	Nízký objem zakázek	2	4	8	Nízký
R5	Kurzové riziko	3	2	6	Nízký
R6	Válečné riziko	3	4	12	Střední

Následující graf znázorňuje stupeň významnosti jednotlivých rizik před a po zavedení navrhovaných opatření.



Graf č. 4: Mapa rizik před a po zavedení opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět, že stupeň významnosti všech rizik se podařilo snížit. Nejvyšší stupeň významnosti má stále válečné riziko, jehož pravděpodobnost nemůže společnost ovlivnit, pouze se může pokusit snížit jeho dopad.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh. Důvodem expanze je rozšíření pole působení, získání nových zákazníků, vyšší vytižení strojní mechanizace a v konečném důsledku zvýšení zisku.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části. V první části byl vymezen problém a definován cíl diplomové práce, dále zde byly uvedeny metody práce a postup jejího zpracování.

V druhé části práce byla pomocí literární rešerše zpracována teoretická východiska práce. V této části byl nejdříve popsán mezinárodní obchod. Následně zde byly uvedeny důvody vstupu na zahraniční trh a také potenciální rizika, která ze vstupu na zahraniční trh plynou. Byly zde také specifikovány možné formy vstupu na zahraniční trh. V závěru této kapitoly byly popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které byly v další části práce zhotoveny.

Ve třetí tedy analytické části byla nejdříve shrnuta současná situace společnosti a následně zde byly zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí bylo analyzováno prostřednictvím metody SLEPTE, analýzy odvětví, analýzy konkurence a konkurenční výhody. Vnitřní prostředí společnosti bylo analyzováno prostřednictvím McKinseyho modelu 7S, analýzy zdrojů, analýzy vybraných finančních ukazatelů a marketingové mixu. Výsledky analytické části byly v jejím závěru sumarizovány ve SWOT matici.

Na základě výsledků analytické části byla v poslední návrhové části určena forma vstupu společnosti na slovenský trh. Vypsán postup založení s.r.o. na Slovensku. Dále zde byl navržen nový marketingový mix společnosti a také vypracován finanční plán. Finanční plán byl zpracován na základě odhadu nákladů a odhadu výnosů, který byl zpracován ve třech variantách, které mohou nastat. Na závěr této kapitoly byl vypracován harmonogram činností spojených se vstupem a provedena analýza rizik a navržena opatření pro jejich eliminaci.

Závěrem diplomové práce je zjištění, že společnost je schopna po prvním roce provozování ekonomické činnosti na slovenském trhu dosáhnout zisku.

Cíl diplomové práce, vytvoření návrhu expanze stavební společnosti provádějící zemní práce těžkou stavební mechanizací na slovenský trh, byl naplněn a vytvořený návrh byl předán jednatelem společnosti HAVRAS s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ASCENDUM [online], © 2023. Senec, Slovenská republika: ASCENDUM Group [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://ascendum.sk/>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

Blažek, S. *Představení společnosti* [ústní sdělení]. Sídlo Havras s.r.o. Drobného 417/58, Brno 20.2 2023.

BusinessINFO.cz [online], © 1997-2023. Praha: CzechTrade [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-souhrnna-teritorialni-informace/2#1-zakladni-informace-o-teritoriu>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online], ©2023. Česká republika: ČNB [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>

EUROPSKÁ CENTRÁLNÁ BANKA [online], © 2023. Německo: Európska centrálna banka [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/what_is_inflation.sk.html

Europska komisia: Európska zelená dohoda [online], © 2023. Luxemburg: Generálne riaditeľstvo pre komunikáciu [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_sk

EUROSKOP.CZ [online], © 2005-2022. Česká republika: © 2005-2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/jednotlive-staty/>

Eurostat: Research and development expenditure [online], © 2023. Luxembourg: European Commission, Eurostat [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en>

EUROVIA [online], © 2019. Košice, Slovenská republika: EUROVIA SK [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://eurovia.sk/>

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HeidelbergCement: Českomoravský štěrk, a.s. [online], © 2023. Česká republika: Heidelberg Materials Group [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.heidelbergcement.cz/cs/kontakty/cms>

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

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.

Justice.cz Veřejný rejstřík a Sbirka listin: HAVRAS s.r.o. [online]. [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=Havras+s.r.o](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=Havras+s.r.o).

KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUHN.SK [online], © 2023. Slovenská republika: KUHN-GRUPPE.COM [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://kuhn.sk/>

Kurzycz [online], © 2000 - 2023. Praha, Česká republika: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. V [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2023/>

Kurzycz: HDP 2023, vývoj hdp v ČR [online], © 2000 - 2023. Praha, Česká republika: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. V [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing. 5.* vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2010. *Mezinárodní obchodní operace. 5.* vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3237-4.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

METROSTAV [online], © 2019. Bratislava, Slovenská republika: Metrostav DS [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.metrostavds.sk/>

Ministerstva spravodlivosti SR [online], © 2023. Slovenská republika: Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://sluzby.orsr.sk/Sluzby/ZapisSro>

Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky [online], © 2023. Slovenská republika: Ministerstvo vnútra SR [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?ohlasenie-volnej-remeselnej-a-viazanej-zivnosti-pravnicka-osoba>

MONETA: MONEY BANK [online], © 2023. Praha, Česká republika: MONETA Money Bank, a.s. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/nezamestnanost>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA [online], ©2023. Slovenská republika: Národná banka Slovenska [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://nbs.sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele/aktualne-makroekonomicke-ukazovatele/>

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA: Rychlé komentáře [online], © 2023. Slovenská republika: Národná banka Slovenska [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: https://nbs.sk/publikacie/rychle-komentare/?table_comment_params=%7B%22offset%22%3A0%2C%22filter%22%3A%7B%22type%22%3A%22fast%22%2C%22lang%22%3A%22sk%22%2C%22category%22%3A5846%7D%7D

OFFICE HOUSE: Novinky a články [online], © 2023. Praha, Česká republika: Office House [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.officehouse.cz/2021/07/16/rozdily-mezi-zalozenim-s-r-o-v-ceske-republice-a-na-slovensku/>

Orbis / Europe [online], © 2023. Amsterdam, Holandsko: Bureau van Dijk [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://orbiseurope-r1.bvdinfo.com/version-20230324-2-3/Orbis4Europe/1/Companies/Search>

Reality-Slovenskocz [online], © 2023. Česká republika: backOFFICE.Sk [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.reality-slovensko.cz/pronajem/kancelarske-prostory/bratislava/stare-mesto/cena>

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2.

SKANSKA [online], © 2023. Bratislava, Slovenská republika: Skanska SK [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.skanska.sk/>

STRABAG [online], © 2022. Bratislava, Slovenská republika: STRABAG [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.strabag.sk/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Hrubý domácí produkt vo 4. štvrťroku a za rok 2022 [online], © 2023. Bratislava, Slovenská republika: Štatistický úrad SR [cit. 2023-05-13].

THE WORD BANK: Inflation, consumer prices (annual %) - Czechia, Slovak Republic [online], © 2023. USA, Washington D.C.: The World Bank Group [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?fbclid=IwAR0AEoWagk05CITi-9m0kLVtTq9UPIy6Bfq-eZZ8fuvo8J7QHFjizUISeeo&locations=CZ-SK&most_recent_year_desc=false&start=2018

THE WORD BANK: Unemployment, total (% of total labor force) [online], © 2023. USA, Washington D.C.: The World Bank Group [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS?fbclid=IwAR0AEoWagk05CITi-9m0kLVtTq9UPIy6Bfq-eZZ8fuvo8J7QHFjizUISeeo&locations=CZ-SK&most_recent_year_desc=false&start=2018

Výroční zpráva společnosti Strabag s.r.o. [online], 2022. Bratislava, Slovenská republika: EUROVIA SK [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/310405>

WESTWOOD, John, 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů.* V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-624-2.

ZEPPELIN [online], © 2023. Banská Bystrica [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://zeppelin.sk/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Matice identifikace konkurentů	30
Obrázek č. 2: Matice nalezení konkurenční výhody	31
Obrázek č. 3: SWOT matice	40
Obrázek č. 4: Shrnutí teoretické části	41
Obrázek č. 5: Logo společnosti HAVRAS s.r.o.	42
Obrázek č. 6: Organizační struktura HAVRAS s.r.o.	65
Obrázek č. 7: Shrnutí analytické části	78

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Základní informace o společnosti	43
Tabulka č. 2: Růst HDP Slovenské republiky	46
Tabulka č. 3: Míra inflace Slovenské republiky	47
Tabulka č. 4: Míra nezaměstnanosti Slovenské republiky	48
Tabulka č. 5: Průměrný kurz EUR/CZK	50
Tabulka č. 6: Výdaje na vědu a výzkum BERD	51
Tabulka č. 7 Shrnutí analýzy SLEPTE	52
Tabulka č. 8: Základní finanční informace Skanska SK a.s.	57
Tabulka č. 9: Základní finanční informace EUROVIA SK, a.s.	59
Tabulka č. 10: Základní finanční informace Metrostav DS a.s.	60
Tabulka č. 11: Základní finanční informace STRABAG s.r.o.	61
Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy odvětví	64
Tabulka č. 13: Shrnutí McKinseyho modelu 7S	66
Tabulka č. 14: Shrnutí analýzy zdrojů	68
Tabulka č. 15: Ukazatelé likvidity	69
Tabulka č. 16: Ukazatelé zadluženosti	70
Tabulka č. 17: Ukazatelé aktivity	70
Tabulka č. 18: Ukazatelé rentability	71
Tabulka č. 19: Cena za přepravu strojní mechanizace.....	74
Tabulka č. 20: Shrnutí marketingového mixu	75
Tabulka č. 21: SWOT matice	77
Tabulka č. 22: Náklady na založení společnosti.....	84
Tabulka č. 23 Náklady na zřízení sídla společnosti.....	85
Tabulka č. 24: Osobní náklady	85
Tabulka č. 25: Náklady na pronájem strojní mechanizace	86
Tabulka č. 26: Náklady na PHM pro strojní mechanizaci	87
Tabulka č. 27: Finanční plán.....	89

Tabulka č. 28: Harmonogram činností	90
Tabulka č. 29: Klasifikační stupnice rizik	90
Tabulka č. 30: Stupnice významnosti rizik.....	91
Tabulka č. 31: Hodnocení rizik.....	92
Tabulka č. 32: Hodnocení rizik po zavedení opatření	94

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Růst HDP SR a ČR.....	46
Graf č. 2: Vývoj inflace SR a ČR	48
Graf č. 3: Míra nezaměstnanosti SR a ČR.....	49
Graf č. 4: Mapa rizik před a po zavedení opatření.....	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva 2019 – 2021	I
Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva 2019–2021	II
Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát 2019–2021	III

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva 2019 – 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva společnosti HAVRAS s.r.o.)

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)		2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	33 208	51 642	67 951
B.	Stálá aktiva	10 558	9 825	8 282
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	0	0	0
B.I.2.1	Software	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	10 558	9 825	8 282
B.II.1.	Pozemky a stavby	5 781	5 574	5 368
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	4 777	4 251	2 914
C.	Oběžná aktiva	22 650	41 817	59 669
C.I.	Zásoby	0	0	0
C.I.1.	Materiál	0	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
C.II.	Pohledávky	2 962	8 139	6 389
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	2 962	8 139	6 389
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 215	7 308	6 043
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	747	831	346
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	37	31	46
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	710	800	300
C.IV.	Peněžní prostředky	19 688	33 678	53 280
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	8 658	12 170	14 862
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	11 030	21 508	38 418
D.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0
D.1.	Náklady příštích období	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0

Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva 2019–2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva společnosti HAVRAS s.r.o.)

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)		2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	33 208	51 642	67 951
A.	Vlastní kapitál	32 660	48 327	66 008
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	1 670	1 670	1 670
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	22 492	30 770	46 437
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	22 492	30 770	46 437
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8 278	15 667	17 681
B.+C.	Cizí zdroje	548	3 315	1 943
C.	Závazky	548	3 315	1 943
C.I.	Dlouhodobé závazky	126	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	422	3 315	1 943
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	126	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	648	1 087	516
C.II.8.	Závazky ostatní	-226	2 228	1 427
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	107	193	221
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	61	90	83
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	-416	1 915	1 037
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	22	30	74
C.II.8.7.	Jiné závazky	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0
D.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0

Příloha č. 3: Výkaz zisků a ztrát 2019–2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva společnosti HAVRAS s.r.o.)

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	39079	39 598	47 235
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Výkonov. spotřeba	25797	13 710	18 124
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	6565	8 337	8 241
A.3.	Služby	19 232	5 373	9 883
C.	Aktivace (-)	0	0	0
D.	Osobní náklady	1 944	2 706	4 178
D.1.	Mzdové náklady	1452	2 134	3 126
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	492	572	1 052
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	492	572	1 052
D.2.2.	Ostatní náklady	0	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1362	-381	2 834
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1362	3 204	2 834
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1362	3 204	2 834
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	-3 585	0
III.	Ostatní provozní výnosy	565	231	28
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	400	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	165	231	28
F.	Ostatní provozní náklady	277	4 343	248
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky	26	27	27
F.5.	Jiné provozní náklady	251	4 316	219
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10 264	19 451	21 879
VI.	Výnosov. úroky a podobné výnosy	1	1	3
VI.1.	Výnosov. úroky a podobné výnosy . Ovládaná nebo ovl. Osoba	1	1	3
VI.2.	Ostatní výnosov. úroky a podobné výnosy	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	16	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	13	6	0
K.	Ostatní finanční náklady	32	5	53
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-34	2	-50
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	10 230	19 453	21 829
L.	Daň z příjmů	1 952	3 786	4 148
L.1.	Daň z příjmů splatná	1 952	3 786	4 148
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	8 278	15 667	17 681

***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 278	15 667	17 681
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	39 658	39 836	47 266