

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza prostředí podnikatelského subjektu

**The analysis of the environment of a selected
company**

Daniela Hradilová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza prostředí podnikatelského subjektu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2023

v. r. *Daniela Hradilová*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte vybrané nástroje pro analýzu prostředí podniku.
2. Uveďte základní informace o vybraném podnikatelském subjektu.
3. Proveďte analýzu prostředí vybraného podnikatelského subjektu.
4. Vyhodnoťte získané výstupy analýzy prostředí.
5. Doporučte možné postupy podnikatelského subjektu na základě zjištěných faktů.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mileně Hasalové, Ph.D., za odborné rady, připomínky, a především za čas, který mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům podniku BERGER BOHEMIA a.s., jmenovitě Bc. Pavlu Šimsovi, který mi pomohl se získáním všech potřebných informací pro tuto práci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým za trpělivost a oporu v průběhu celého studia.

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická část	7
1.1 Proces řízení podniku	7
1.1.1 Základní principy řízení	7
1.1.2 Vize, poslání (mise), cíle	8
1.2 Analýza prostředí podniku	9
1.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	10
1.3.1 Internal Forces Evaluation (Matice IFE)	10
1.3.2 Analýza podnikových zdrojů	11
1.3.3 Analýza VRIO	12
1.3.4 Finanční analýza	13
1.4 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	15
1.4.1 External Factor Evaluation (Matice EFE)	15
1.4.2 Porterův model pěti sil	16
1.4.3 Benchmarking	18
1.4.4 PESTLE analýza	20
1.5 SWOT analýza	22
1.6 Scénáře vývoje prostředí	25
2 Praktická část.....	27
2.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.....	27
2.1.1 Historie společnosti BERGER BOHEMIA a.s.	27
2.1.2 Základní informace o společnosti	28
2.1.3 Filozofie podniku Berger Bohemia.....	30
2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	30

2.2.1	Analýza VRIO	34
2.2.2	Finanční analýza	35
2.2.3	Matice IFE	40
2.3	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	41
2.3.1	Porterův model pěti sil.....	41
2.3.2	Benchmarking	45
2.3.3	PESTLE analýza	47
2.3.4	Matice EFE	51
2.4	SWOT analýza	52
	Závěr	57
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam grafů.....	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam příloh.....	65
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Téma bakalářské práce se nazývá analýza prostředí podnikatelského subjektu. Prostředí, ve kterém se sledovaný podnik nachází, představuje důležitou roli při určování opatření vedoucí k žádanému vývoji společnosti. Práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou.

Teoretická část bude věnována charakteristice vybraných nástrojů pro potřeby analýzy podnikatelského subjektu. Nástroje, které budou využívány jsou specifické podle toho, v jakém prostředí k analýze dochází. Na začátku teoretické části budou popsány jednotlivé typy prostředí a dále budou již charakterizovány nástroje pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci vnitřního prostředí bude charakterizována metoda VRIO, finanční analýza a analýza podnikových zdrojů. Co se týče vnějšího prostředí charakteristika bude patřit metodám Porterův model pěti sil, Benchmarking a analýza PESTLE. V závěru teoretické části bude představena analýza SWOT a možnosti interpretace jejích výstupů.

Druhá část práce bude v úvodu věnována představení zvoleného podniku a dále budou použity vybrané nástroje charakterizované v teoretické části. Ke zjišťování podkladů pro prováděnou analýzu budou využity externí odborné zdroje a interní zdroje podniku společně s informacemi získanými rozhovorem s vedoucím pracovníkem. Většina obsahu praktické části tedy bude tvořena metodami aplikovanými na zjištěné informace.

V závěru práce budou za pomoci analýzy SWOT shrnuty výstupy z použitých metod. Na základě tohoto shrnutí a zjištěných výsledků, bude přistoupeno k druhému kroku analýzy SWOT, a to vygenerování možných variant postupu podniku a doporučení té nejlepší možné z nich v souladu se všemi zjištěnými údaji z použitých metod.

1 Teoretická část

V této kapitole jsou vymezeny a charakterizovány pojmy, jenž souvisejí s částí praktickou. Úvodem bude objasnění všech základních pojmů a definic zabývajících se podnikatelským subjektem jako takovým, metodami analýzy prostředí podniku a v neposlední řadě možnosti interpretace a aplikace konkrétních výstupů analýzy. V této kapitole bude představen i průběh analýzy, který je rozdělen do fáze analýzy vnitřního prostředí pomocí metody IFE a vnějšího prostředí pomocí metody EFE. Tyto metody povedou k objasnění metody SWOT, ke které právě výstupy z IFE a EFE směřují.

1.1 Proces řízení podniku

„Řízení v nejobecnějším smyslu je možno charakterizovat jako informační působení mezi jednotlivými systémy – subjektem a objektem řízení“ (Váchal, et al., 2013, s. 20).

S pojmem řízení je možno se setkat v nejrůznějších souvislostech, v rozdílných systémech a občas pod jinými skrytými termíny (vedení, velení, správa, ovládání, dirigování). Význam řízení je víceznačným proto, že v každém systému probíhají dynamické procesy a existují určité faktory, které tyto procesy usměrňují. Z tohoto důvodu je pojem řízení různorodý, protože i tyto systémy jsou různorodé.

Proces řízení lze členit ze dvou základních hledisek:

- Horizontální členění – prezentuje vztah řídicí činnosti řídicího systému k tomuto systému a určuje jeho formální stránku. (plánování, organizování a operativní řízení)
- Vertikální členění – určuje obsahovou stránku řídicí činnosti řídicího systému. (přijetí informace, rozhodování, ovlivňování a kontrola) (Váchal, et al., 2013).

1.1.1 Základní principy řízení

Řízení úzce souvisí s pojmem management. „Management lze definovat jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje“ (Váchal, et al., 2013, s. 26).

Nejčastěji využívaným konceptem v managementu jsou manažerské funkce. Tyto funkce formuloval již v roce 1916 jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol. V současnosti se manažerské funkce vymezují jako:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování (Blažek, 2014).

V moderním managementu se rozlišuje rozdíl mezi vedením a řízením.

Řízení se zaměřuje na plnění cílů pomocí efektivního nabývání, rozdělení, využívání a kontroly všech nezbytných zdrojů (informace a znalosti, lidský a finanční kapitál, budovy a vybavení).

Vedení se specializuje na lidský kapitál, který je nejdůležitějším zdrojem. Tento proces zahrnuje motivování lidí, získání jejich angažovanosti a oddanosti a vytváření a prezentování vize budoucnosti (Blažek, 2014).

V následující podkapitole je tento termín blíže specifikován společně s pojmy poslání (mise) a cíle, které s termínem vize úzce souvisí.

1.1.2 Vize, poslání (mise), cíle

Vize je pojem, který ve své podstatě vyjadřuje stav firmy v budoucím ohraničeném časovém úseku, tedy to, jak si představuje stav v podniku v konkrétním časovém období. Vize by měla být zpracována tak, aby umožnila posun společnosti a bylo uskutečnitelné ji stále aktualizovat a také by se při jejím zpracování měla dodržet konkrétní formální struktura dokumentu. Poté se správně formulovaná vize projevuje v procesu zavádění podnikové strategie (Fotr, et al., 2012).

Mise představuje jistou filozofii podniku a důvod jejího založení, která provází podnik po celou dobu jeho existence. Správně stanovené poslání může být užitečným nástrojem pro stanovení strategie, ale také pro operativní činnosti manažerů (Cimbálníková, 2012).

„Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:

1. historie firmy;
2. současné preference managementu a vlastníků;

3. faktory vnějšího prostředí;
4. zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání;
5. vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností“ (Jakubíková, 2013, s. 21).

Bez strategických cílů by žádná společnost nemohla prosperovat. Je tedy stěžejní správně stanovit své cíle v podnikání. Cíle dávají smysl předem určené misi a jsou užitečné při formulování podnikové strategie. Pro každý podnik jsou příznačné různé cíle, některé společnosti mají za základní strategický cíl maximalizaci zisku, alternativními cíli poté mohou být poskytování svých služeb a výrobků v nejvyšší kvalitě nebo být ve vedoucím postavení na trhu (Mallya, 2007).

1.2 Analýza prostředí podniku

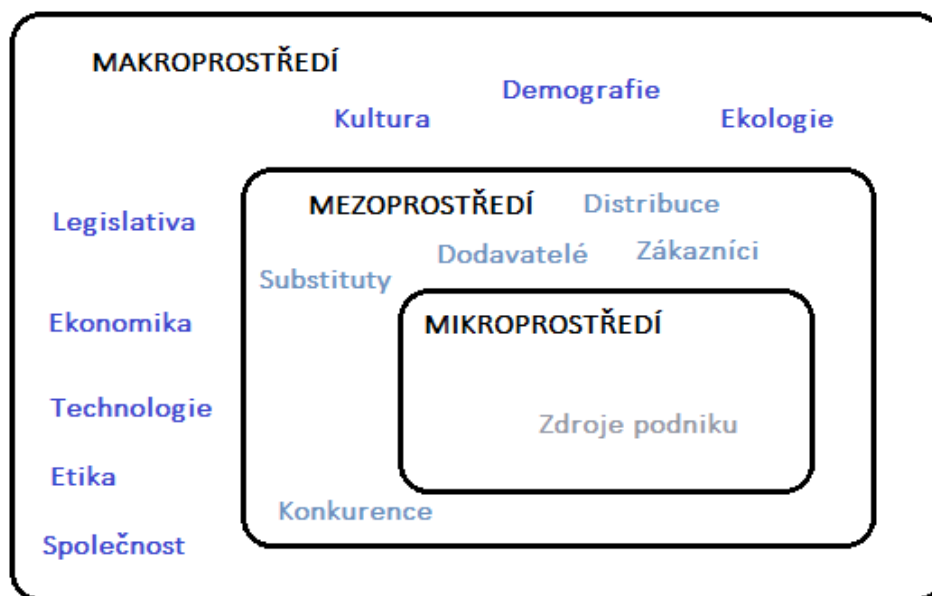
Pro komplexní analýzu prostředí podniku je nezbytné provést jednotlivé kroky, které se detailně zaobírají jednotlivými částmi tohoto okolí podniku. Díky analýze, ve které dochází k poznání a charakteristice prostředí, ve kterém se podnik nachází, jaké faktory na podnik působí, je možno následně vyvodit určité závěry, které přispívají prostřednictvím řízení k naplnění podnikových cílů. Prostor podniku je rozčleněn na vnitřní - mikro, ve kterém jsou hlavním vstupem pro analýzu zdroje podniku a jeho schopnosti a vnější - mezo a makro prostředí, ve kterém jsou analyzovány ty nejzásadnější okolní vlivy pomocí více různých metod (Sedláčková & Buchta, 2006).

„Postup analýzy podnikatelského prostředí se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad **MAP**, tedy: monitoruj, analyzuj, predikuj“ (Fotr, et al., str. 211, 2020).

Fotr et al. (2020) také ve své publikaci uvádí, z jakých důvodů manažeři podniku provádějí analýzu prostředí. Tyto důvody mohou souviset s hledáním odpovědí na otázky v oblasti podnikových cílů, změn ekonomického cyklu či změny strategických priorit podniku. Jejich výčet je následující:

- Znalost své pozice v prostředí, ve kterém působí
- Efektivní reakce na neustálé změny v prostředí
- Dovednost posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje
- Způsobilost predikovat chování konkurentů a odběratelů
- Dovednost identifikovat relevantní rizika, tedy ty, která se týkají cílů podniku

Obr. 1: Části prostředí podniku



Zdroj: Fotr et al. (2020)

Tyto metody jsou popsány v následujících podkapitolách, rozčleněné právě na vnitřní a vnější okolí podniku

1.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí je stěžejní část analýzy prostředí především kvůli nalezení klíčových schopností podniku a poznání úrovně využití zdrojů, které se v podniku nacházejí. Díky těmto informacím je možné zjistit, jaké poznatky a zlepšení získané z celkové analýzy podnikového prostředí je možné adekvátně aplikovat v analyzovaném podnikatelském subjektu. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je seznam silných a slabých stránek (Hitt et al., 2017).

1.3.1 Internal Forces Evaluation (Matice IFE)

Matice IFE je metoda, která se zabývá slabými stránkami W – Weaknesses organizace a silnými stránkami S – Strengths organizace (Jakubíková, 2013).

Jednou z možností, jak postupovat při analyzování vnitřního prostředí podniku je využití kvantitativního ohodnocení faktorů působících na toto prostředí. S výsledky této metody je vhodné dále pracovat, tj. zhodnotit, zda je interní prostředí dostatečně silné na realizaci plánovaných záměrů či je lepší se zaměřit na posílení interního prostředí podniku (Fotr et al., 2020).

Postup při hodnocení interních faktorů lze popsat v pěti krocích:

1. Sestavení tabulky s interními faktory, které se skládají ze zásadních slabých a silných stránek ovlivňující plnění strategického cíle podniku. Seřazují se podle velikosti dopadu na strategický cíl.
2. Počet silných a slabých stránek by měl být stejný, aby matice byla vyvážená (např. šest silných a šest slabých stránek).
3. V následujícím kroku je každému faktoru přiřazena váha v rozsahu 0,00 až 1,00 dle významnosti slabé nebo silné stránky s ohledem na konkurenceschopnost podniku v oboru. Součet vah obou stránek se musí rovnat 1,00.
4. Dále jsou ohodnoceny jednotlivé faktory dle jejich vlivu na předem stanovený strategický cíl s využitím čtyřstupňové škály 1 = důležitá slabá stránka, 2 = méně významná slabá stránka, 3 = méně významná silná stránka, 4 = důležitá silná stránka.
5. Následně je vynásobena váha a stupeň vlivu těchto faktorů a výsledkem je jejich vážené ohodnocení.
6. V konečné fázi se stanoví celkové vážené ohodnocení jako součet všech vážených ohodnocení stanovených faktorů (Fotr et al., 2020).

Toto ohodnocení posuzuje interní pozici podniku vůči jeho strategickému cíli. Lze je rozdělit na slabou interní pozici, které odpovídá ohodnocení 1, průměrné interní pozici s odpovídajícím ohodnocením 2,5 a značnou interní sílu (vysoká pravděpodobnost splnění strategického cíle) s ohodnocením 4. Podnik v silné interní pozici se může opřít o velmi stabilní interní prostředí. Podnik se slabým interním postavením není připraven strategický cíl realizovat v celém rozsahu a měl by se zaměřit na posílení tohoto prostředí (Fotr et al., 2020).

1.3.2 Analýza podnikových zdrojů

Tato analýza se provádí především proto, aby byly zdroje jasně identifikované a bylo možné rozvinout podnik ve směru, kterého chce dosáhnout. S potřebným zastoupením zdrojů ve všech skupinách zdrojů, je pro podnik dosáhnout stanovených cílů mnohem snazší. Tři klíčové skupiny zdrojů, které se v podnikatelském procesu identifikují, jsou finanční zdroje, lidské zdroje a sociální zdroje (Hučka, et al., 2021).

Finanční zdroje se z komplexnějšího pohledu na podnik dají analyzovat především z hlediska jejich charakteru. Finance jsou dle Hučky et al., (2021) členěny na interní

financování tedy vlastní kapitál a externí financování, členěné na kapitálové a dluhové financování. Speciální skupinu finančních zdrojů tvoří dotace. Samozřejmě každá metoda s sebou nese určitou míru rizika a podrobně se této problematice věnuje finanční analýza.

Lidské zdroje jsou klíčovým zdrojem především proto, že pokud podnik disponuje zaměstnanci nejvyšší kvality, přispívají tito zaměstnanci k efektivnímu získávání všech ostatních klíčových zdrojů. Lidský kapitál a jeho pracovní týmy je nejvhodnější mít ve složení řízeného principem vzájemného doplňování, kdy se v podniku nachází takoví zaměstnanci, jejichž dovednosti, talenty a znalosti se vzájemně doplňují (Hučka, et al., 2021).

Další zdroje mohou být sociální zdroje a chování a akce. Sociální zdroje zpravidla sociální sítě, představují zdroj klíčový především z důvodu snadného a rychlého získávání a přenášení informací. Podnik také může získat výhodu ve vztahu k zainteresovaným stranám v jeho okolí. Sociální sítě totiž vyvolávají pocity důvěrnosti, schopnosti předvídat chování obou stran a porozumění jejich povahám. Dalším zdrojem podniku je jeho chování a akce. Tyto pojmy souvisí s celkovou hodnotou podniku, to jak je vnímán a tudíž i podporován v získávání ostatních zdrojů. Tato problematika se dále soustředí na oblasti komunikační strategie, podnikatelského plánování a vlastnictví majetku (Hučka, et al., 2021).

Fotr et al. (2020) uvádí základní členění zdrojů pro potřeby managementu podniku na hmotné a nehmotné. **Hmotné zdroje** jsou veškerá aktiva, která mohou být kvantifikována a nemají vysokou míru unikátnosti. Na rozdíl od nich **nehmotné zdroje** jsou takové zdroje, které nejsou snadno pozorovatelné, tedy ani analyzovatelné a jsou konkurencí špatně napodobitelné.

1.3.3 Analýza VRIO

Další známou používanou analýzou je analýza VRIO, která srovnává možnosti vynaložení a potenciál zdrojů v rámci plnění podnikové strategie a bere v potaz externí prostředí podniku. Jedná se o analytickou metodu, která posuzuje následovně dimenze pro každý typ zdroje, jak pro podnik samotný, tak i pro konkurenci (Tyll, 2014).

Zkratku VRIO lze rozložit na čtyři následující pojmy:

- V – Value (hodnota) – posuzuje nákladnost zdroje a možnost jeho získání na trhu (nákup, zápůjčka, nájem...).

- R – Rareness (vzácnost) – určuje vzácnost, resp. omezenost zdroje.
- I – Imitability (napodobitelnost) – sleduje, jak je komplikované zdroj napodobit.
- O – Organization (organizace) – jinak také uspořádání. Zkoumá, zda je zdroj využitelný v rámci stávajícího uspořádání (Fotr et al, 2020).

Tab. 1: Ohodnocení zdrojů dle metody VRIO

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční dopady	Organizace slabých a silných stránek
Ne	-	-	Ne	Konkurenční nevýhoda	Slabá stránka
Ano	Ne	-		Konkurenční rovnost	Silná stránka
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda	Silná stránka – výrazná schopnost
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda	Silná stránka – trvalá schopnost

Zdroj: (Barney & Hesterly, 2015)

1.3.4 Finanční analýza

Rozhodování o budoucí strategii, cílech a významných budoucích krocích podniku, se velice výrazně opírá o finanční analýzu podniku. Je to metoda, která pro své výstupy využívá údaje ze zdrojů, jimiž mohou být účetní finanční výkazy, výroční zprávy nebo statistická šetření v podniku. Posloužit, zejména pro analýzu tvořenou na základě porovnávání s jinou společností, mohou i informace z obchodního rejstříku, statistické ročenky ČSÚ apod. Konkrétní techniky používané při finanční analýze jsou rozbor absolutních ukazatelů, technika procentního rozboru a poměrová analýza. Právě analýza poměrových ukazatelů je základním a často využívaným typem. Mezi základní ukazatele se řadí likvidita, zadluženost a výnosnost nebo též rentabilita (Synek et al., 2015).

Ukazatel likvidity

Likvidita je míra, jakou je podnik schopen dostat svým krátkodobým závazkům a také jak rychle. Ukazatele likvidity poskytují informace o tom, kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele v případě, že promění oběžná aktiva nebo jejich část, podle toho, jaký typ ukazatele se sleduje, za peněžní prostředky (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Dle Synka et al. (2015) je možno pomocí tohoto poměrového ukazatele měřit způsobilost firmy vyrovnat (uspokojit) své splatné závazky. Samozřejmě i na likviditu lze nahlížet z vícero hledisek, konkrétně stupňů. Likvidita 1. stupně udává poměr mezi hotovostí + krátkodobými CP a splatnými krátkodobými závazky, dále likvidita 2. stupně zjišťuje hodnotu poměru mezi oběžnými aktivy – zásoby a krátkodobými závazky a v neposlední řadě likvidita 3. stupně zobrazuje běžnou likviditu, tedy poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Vzhledem k podstatě ukazatele by bylo vhodné udržovat ukazatele v co nejvyšších hodnotách, tedy v hodnotách, které značí vysoké množství likvidity, tj. vysoké schopnosti hned hradit své krátkodobé závazky. Doporučení je ale držet vhodný poměr krátkodobých závazků vůči oběžným aktivům, protože tato aktiva nevytváří žádný zisk, a tak není žádané mít jich nadbytek (Růčková, 2021).

Ukazatel zadluženosti

Hodnota druhého ukazatele, vypovídá o podniku to, v jaké míře využívá k financování cizí zdroje. Konkrétně se zadluženost měří dvěma způsoby. Pokud ukazatel vychází z rozvahy, počítá se celková zadluženost, tedy poměr mezi celkovými cizími zdroji a celkovými aktivy. Celková zadluženost by měla odpovídat financování cizími a vlastními zdroji ve stejném poměru. Pokud ale vychází z údajů z Výkazu zisku a ztráty, počítá se krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a jiných poplatků), zkráceně tedy krytí úroků, jako poměr mezi ziskem před úroky a zdaněním a úroky. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je více než 5 (Synek et al., 2015).

Ukazatel výnosnosti

Posledním, ale neméně důležitým ukazatelem je ten, který měří čistý výsledek snahy podniku o zhodnocení svých tržeb, aktiv či vlastního kapitálů.

Dle Růčkové (2021) výnosnost též rentabilita či ziskovost lze definovat jako schopnost dosahování zisku využitím podnikových zdrojů. Ukazatel výnosnosti poskytuje hodnoty,

kteřé vyjadřují, v jaké míře podnik zdroje zhodnotil. Platí tedy, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe.

Výpočet tohoto ukazatele spočívá v poměru mezi čistým ziskem a tržbami u výnosnosti tržeb, aktivy u výnosnosti aktiv a vlastním kapitálem u výnosnosti vlastního kapitálu (Synek et al., 2015).

1.4 Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí podniku zahrnuje mezo a makro prostředí. Metody, které se využívají k jejich analýze se však odlišují. Makroprostředí zkoumá faktory, kterým se podnik může pouze přizpůsobit, ovšem mezoprostředí podniku je okolí, které úzce souvisí s činností firmy, a tak lze do jisté míry predikovat budoucí stav. Mezi metody, které jsou využívány v analýze mezo a makro prostředí patří matice EFE, která vede k seznamu příležitostí a hrozeb (Fotr et al, 2020).

1.4.1 External Factor Evaluation (Matice EFE)

Matice EFE je metoda, která se zabývá hrozbami T - Threats organizace a příležitostmi O - Opportunities organizace (Jakubíková, 2013).

Dle Fotra et al. (2020) lze na základě pomocného návodu kvantitativně zhodnotit příležitosti a hrozby působící na společnost. Účelem této pomůcky je vybrat z nalezených příležitostí a hrozeb ty faktory, které mají nejzásadnější vliv na podnik a souvisí s aktuální situací v organizaci. Identifikované faktory jsou považovány za rizikové faktory, u kterých je třeba buď využít jejich potenciál anebo se snažit o eliminaci jejich dopadů na podnik.

Kroky, které vedou k vytvoření matice EFE, jsou následující:

1. Vytvoření tabulky klíčových příležitostí a hrozeb, ve které budou seřazeny podle velikosti dopadu na dané strategické cíle podniku. Ideální je vybrat stejný počet příležitostí a hrozeb, pro vytvoření symetrické matice.
2. Ve druhém kroku přiřazujeme jednotlivé váhy stanovené v rozpětí od 0,00 do 1,00 podle relevantnosti hrozby nebo příležitosti. Součet vah T a O je roven jedné.
3. Evaluace jednotlivých rizikových faktorů stupněm působení na strategické cíle bez ohledu na to, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost. Škála vlivu má čtyři stupně s následujícími známkami:

1 = nízký

2 = střední

3 = nadprůměrný

4 = nejvyšší

U každého faktoru se následně vynásobí jeho váha a stupeň vlivu.

4. Součet celkové vážené klasifikace jednotlivých faktorů (Fotr et al, 2020).

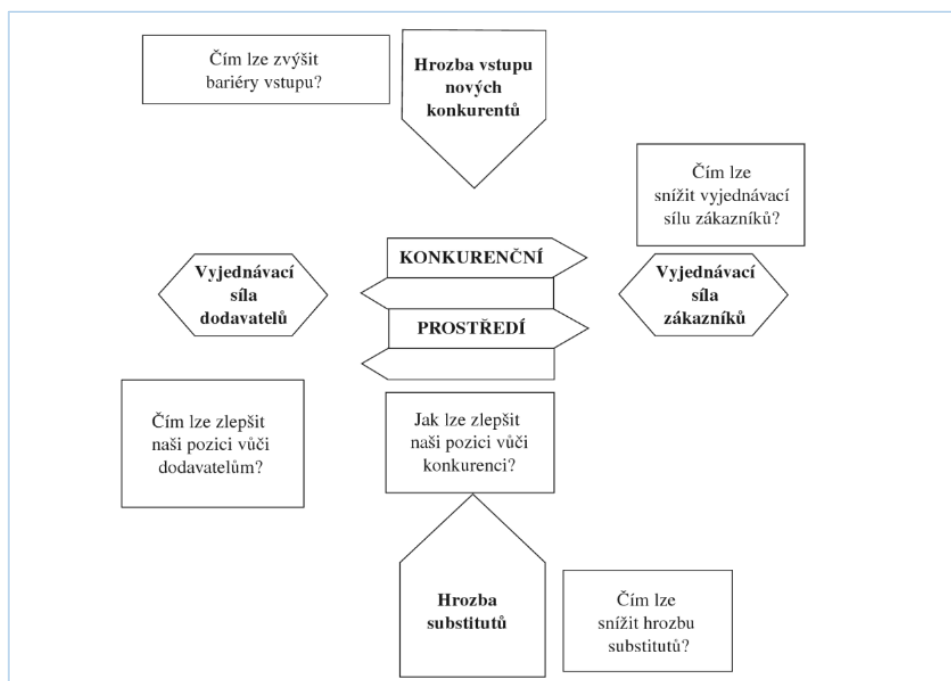
Celková vážená klasifikace poukazuje na kompletní senzibilitu strategických cílů podniku na vnější prostředí. Nejnížší senzibilita je rovna jedné, největší je rovna čtyřem. Střední senzibilita dosahuje hodnoty 2,5. Získané ohodnocení sděluje podniku, zda je vhodné pracovat s ověřenými trendy z minulosti (nízká senzibilita), nebo vhodně aplikovat vybrané scénáře (vysoká senzibilita) (Fotr et al, 2020).

1.4.2 Porterův model pěti sil

Tato metoda slouží k analýze konkurenčních sil, které se nachází v mezoprostředí. Porterův model pěti sil má za cíl pochopení vlivů, které v konkurenčním prostředí působí a především ty, jenž mají největší význam pro strategická rozhodnutí z hlediska budoucího vývoje podniku (Srpková, Řehoř, 2010).

Porterův model lze charakterizovat graficky, viz následující obrázek.

Obr. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Keřkovský, Vykypl (2006)

- **Vyjednávací síla zákazníků:** První významná skupina nacházející se v mezoprostředí jsou zákazníci s jejich vyjednávací silou, zvaní také jako odběratelé. Odběratelé mají velkou vyjednávací sílu, pokud např. je jejich nízký počet (je zde nápor na cenu a kvalitu zboží a služeb); podnik prodává produkt nebo službu, které jsou nahraditelné; nejsou odběratelé zajištěni dostatečnou likviditou.
Odběratelé naopak mají nízkou vyjednávací sílu v opačných případech, tj. pokud např. je jejich vysoký počet; podnik prodává nenahraditelný produkt nebo službu anebo mají odběratelé vysokou kupní sílu.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Dodavatelé jsou důležitým článkem ve složení zákazníků v daném odvětví. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, pokud např. nabízí ojedinělé produkty; významné postavení na trhu; hrozí sloučení většího počtu dodavatelů v jeden ucelený útvar.
Dodavatelé opět v opačném případě mají nízkou vyjednávací sílu, tj. pokud např. nenabízí ojedinělé produkty; nemají významné postavení na trhu; na trhu neexistuje dostatečné množství většího počtu dodavatelů, které by se sloučili v jeden ucelený útvar, ale je jejich zároveň dostatek proto, aby docházelo k vytváření zdravého konkurenčního prostředí.
- **Hrozba substitutů:** Substitut je produkt, který dokáže plnohodnotně nahradit původní výrobek či službu a uspokojit tím tak přání zákazníka. Konkurenční výhoda substitutů spočívá v tom, jak jednoduché je začít substitut užívat. Důležitá je výše nákladů, při které zákazník je ochoten vyměnit produkt za substituční, dostupnost substitučního produktu nebo poskytované nadstandardní služby (servis a garance).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** Bariéry vstupu do odvětví, ve kterém podnik působí, určují míru hrozby vstupu potenciální konkurence. Tyto překážky vytvářejí stávající organizace na trhu a jedná se především o:
Bariéru strategickou (diferenciace produktů a služeb, držení know-how, umělé snižování ceny, zákaznickova preferovaná značka).
Bariéru strukturální (legislativa a vliv státu, neznalost distribuční sítě, počáteční investice do podnikání).
- **Konkurenční prostředí:** V ohledu na stávající konkurenci na trhu můžeme na jejich výhodu pohlížet z dvou hledisek – nákladová a diferenciativní. Míra

konkurence závisí na okolnostech, jako jsou například počet firem na trhu, jak moc je výrobek diferenciován, modifikace tržního prostředí (zmenšení, zvětšení), nákladová struktura, zvýšení kapacit výroby (Srpková, Řehoř, 2010).

Organizace analyzující největší konkurenty získává schopnost rychlejšího rozhodování oproti konkurenci, predikovat jejich taktiky a strategie, pružněji reagovat na kroky konkurence a včas odhalit potenciální konkurenty. Sledováním vývoje konkurence může organizace lépe identifikovat konkurenční finanční síly, strukturu řízení, technologickou vyspělost a názor klíčových zákazníků ohledně sledované konkurence (Srpková, Řehoř, 2010).

1.4.3 Benchmarking

Historie modelu benchmarkingu sahá v podstatě až do pravěku. Již v dobách, kdy lidé lovíli zvěř, pozorovali, že jiní jsou ve stejné aktivitě lepší a srovnávali své výsledky. Ve chvíli, kdy zjistili, proč jsou ostatní úspěšnější, mohli převzít některé jejich nástroje, techniky nebo procesy a identifikovat nejlepší praktiky. Ve zjednodušeném pojetí funguje tento model pořád stejně. Všechny typy a formy benchmarkingu mají společný základ. Pokud se podnik rozhodl ke změnám ve vlastním prostředí, proč by se nemohl poučit u jiného podniku, který je ve zkoumané oblasti pokročilejší a má s něčím podobným pozitivní zkušenost? Je možné tedy tvrdit, že benchmarking je způsob čerpání z lepší reality, než je současná realita (Nenadál et al., 2011).

Dle Vochozky, et al., (2020) lze primární myšlenky benchmarkingu vystihnout v následujících pěti bodech:

- Nalezení podniku, který je v dané činnosti nejlepší
- Analýza příčin, směřujících k docílení žádaných výsledků
- Vytvoření plánu pro zdokonalování vlastní činnosti a výkonnosti
- Implementace plánu
- Kontrola a hodnocení výsledků

Základním pojmem v této oblasti je benchmark, jinak měřítko nebo ukazatel výkonnosti, kterou se chce daný podnik inspirovat. Je možné jej chápat jako nastavenou laťku, kterou se podnik snaží překonat. Pro tuto metodu existuje mnoho definic, jelikož není normovaná. Americké centrum pro produktivitu a jakost (APQC) jej definuje následovně:

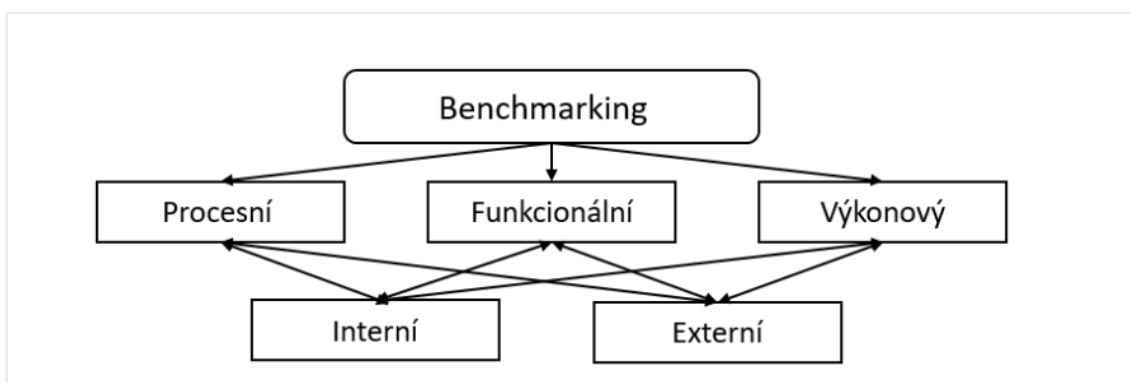
„Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“

(Nenadál et al., 2011)

Typy benchmarkingu:

Celkem rozlišujeme tři typy benchmarkingu, viz následující obrázek.

Obr. 3: Typy Benchmarkingu



Zdroj: Nenadál et al. (2011)

1. Výkonový benchmarking - přímo porovnává a měří různé výkonové parametry. Jako příklad je možné uvést výkon motoru, pracovníka nebo montážní linky. Výsledkem tohoto typu benchmarkingu je porovnání klíčových ukazatelů výkonnosti nebo parametrů podobných produktů.
2. Funkcionální benchmarking - porovnává jednu nebo více funkcí daného podniku. Nevýhodou tohoto typu je, že vyžaduje vysoké finanční náklady.
3. Procesní benchmarking - při tomto typu je porovnáván a měřen konkrétní proces organizace a považován za nejúčinnější typ. Procesní benchmarking je schopen vyřešit 90% všech sporných a úzkých míst v podniku (Nenadál et al., 2011).

Dále je možné benchmarking rozdělit na interní a externí:

- interní - uskutečňován v rámci jednoho podniku mezi organizačními jednotkami zabezpečujícími podobné nebo stejné procesy, funkce a produkty. Hlavním cílem je nalezení dočasné nejlepší vnitřní normy výkonnosti.
- externí - měření a srovnávání s jiným podnikem. Problém může nastat ve vyhledání vhodného externího podniku hlavně v momentě, kdy se jedná o přímou konkurenci (Nenadál et al., 2011).

Ve stavitelství je metoda benchmarkingu často využívána za účelem nalezení znalostí “jak dělat věci lépe”. V této oblasti se pořádají různé workshopy, kde se schází odborníci a sdílejí své znalosti. Tento nástroj pomáhá podnikům ke zjištění vlastní výkonnosti a srovnání s jejich konkurencí, dále jim umožňuje implementovat změny, které zajistí dosažení co nejvyšší možné úrovně. Tento nástroj není v České republice příliš využíván, ale jeho obliba stále roste. Je vhodný také v oblasti legislativy (S tímto bylo možné se setkat v době covidové krize, kdy jednotlivé státy porovnávali zaváděná opatření a poučovali se z jejich efektivity.) nebo zdravotnictví (Nenadál et al., 2011).

1.4.4 PESTLE analýza

Jednou z nejlepších metod analýzy vnějšího prostředí konkrétně podniku nejbližšího makroprostředí, je PESTLE analýza. Jedná se o metodu, která zkoumá faktory národního a zahraničního prostředí, které mohou ovlivnit strategické záměry podniku. Tuto analýzu je vhodné provádět, protože mezinárodní prostředí má ve většině případů přímý vliv na firemní strategii. Dopad mezinárodních událostí, globalizace, ekonomická integrace, to vše by měl podnik vzít v úvahu při hodnocení a nastavování svých podnikových cílů. Název analýzy PESTLE se odvíjí od počátečních slov anglických názvů jednotlivých ovlivňujících faktorů, které budou dále objasněny. PESTLE analýzu lze aplikovat také ve zjednodušené formě PEST či rozšířené podobě STEEPLED, podle toho, kolik faktorů chce subjekt vzít v úvahu. Základem PESTLE metody je určit pro jednotlivé skupiny faktorů ta nejvýznamnější rizika, vlivy, jevy nebo události, které ovlivňují nebo ovlivnily organizaci (Fotr et al, 2020).

- **POLITICAL** – politické faktory: Tyto faktory významně vymezují podnikatelskou pozici a míru angažovanosti v investicích. Činiteli, kterými je potřeba se zabývat v této oblasti jsou: investiční pobídky, míra státního protekcionismu, ochrana investic, regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům, politický systém, stabilita vlády a politického systému, vlastnické principy, ekonomická politika vládní reprezentace (privatizace), míra korupce, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika, uplatnění lobbyismu, vykonatelnost práva, zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích apod. (Fotr et al, 2020).
- **ECONOMICAL** – ekonomické faktory: Ekonomické trendy a údaje z nich vyplývající zásadně ovlivňují zvolené strategické cíle. Jedná se o tendence

národní i světové. Míra ekonomického růstu může ovlivnit úspěšnost podniku na trhu, bezprostředně determinuje hrozby a příležitosti a ovlivňuje strategické záměry. Faktory, o které se jedná, jsou: inflace, míra ekonomického růstu – vývoj HDP, kurzy měn, úrokové sazby, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj, kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, ceny v jednotlivých komoditách – energetika, služby, míra nezaměstnanosti a budoucí výhled, daně a jejich vývoj, stav infrastruktury, burzovní charakteristiky, vládní pobídky, dopad ekonomického cyklu apod. (Fotr et al, 2020).

- **SOCIAL** – sociální (kulturní, demografické) faktory: Tento faktor, nabývá vlivem globalizace socioekonomického prostoru stále důležitějšího významu. Obzvláště pokud jsou posuzovány rozhodující investice, pokud se rozhoduje o umístění organizace a jejích divizí, je významnou součástí feasibility study – studií proveditelnosti. Prvky, které se musejí v této oblasti sledovat a analyzovat, jsou následující: pravidla pro zaměstnanost obyvatel, ochota přijmout práci, programy zdravotní, kulturní, demografický vývoj populace, porodnost, mortalita, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, míra korupce, transparentnost a respektování norem, délka pracovní doby, míra vzdělanosti, mobilita pracovní síly, odchody do důchodu, dostupnost požadovaných profesí, tradice, náboženství, postavení žen, genderové problémy, životní úroveň a životní styl apod. (Fotr et al, 2020).
- **TECHNOLOGICAL** – technologické faktory: Tyto faktory, tedy úroveň technologická a technická jak v místě produkce, tak i u uživatele, může významně ovlivnit parametry, a především úspěšnost plánu. Velká pozornost je věnována technologickým standardům, které podmiňují celkové plnění nastolených cílů a záměrů. V oblasti technologického vývoje a standardů je potřeba zajistit určitou předvídatelnost, díky které se technologie stanou důležitým činitelem úspěšnosti podniku. Proto by se řízení mělo zabývat činnostmi, jako jsou: vládní výdaje na vědu a výzkum, státní pobídky, podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji, sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti, soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl zahraniční účasti na technologickém know-how, podíl nejmodernějších technologií na výrobní infrastruktuře, rozsah prováděných inovací, rychlost morálního zastarávání technologie, úspěšnost substitutů, vývoj cen přírodních zdrojů, vlastnictví technologií, strukturu, tvorbu hodnoty,

informační infrastrukturu, přístup k datům a informacím a vývoj cen přírodních zdrojů (Fotr et al, 2020).

- LEGAL – legislativní faktory: Podobně jako u politických faktorů je potřebné podrobit se analýze legislativních faktorů. Rozvoj nadnárodní (zejména EU) a samozřejmě národní legislativy je jedním z klíčových činitelů mající vliv na podnikové prostředí, a tím i na tvorbu podnikových strategií. Velice významný je aspekt koncepce legislativních norem a jejich srozumitelnost a zřejmost na všech třech úrovních, tedy globální, evropské a především národní. Sledované faktory je možno uvést rozčleněné z hlediska oblastí možných dopadů: Obecná legislativa (integrace státu do privátní sféry, trestní zákoník, občanský zákoník a ochrana soukromého vlastnictví). Dále odvětvová státní regulace ekonomiky (zvolená politika v oblastech dopravy, energetiky, vzdělávání a telekomunikací). Významnou část tvoří také hospodářská oblast (zákony v oblasti daní, monopolů a veřejných zakázek, řízení exportu a importu, investiční pobídky apod.). A v poslední řadě mezinárodní závazky a normy (Fotr et al, 2020).
- ECOLOGICAL – ekologické faktory: Ekologické normy a předpisy mohou významně ovlivnit stavební průmysl, investiční výstavby a také používání různých materiálů. Projekty, které jsou laděny pozitivně vůči životnímu prostředí, mohou mít vysokou úspěšnost pro realizaci. Znalostí trendů v ekologii lze předcházet konfliktům s regulacemi a zvyky v tomto odvětví. Mezi sledované ekologické aspekty patří: důraz na obnovitelné energie a jejich využití, nakládání s odpady a recyklace, vnímání ochrany životního prostředí, prosazování udržitelného rozvoje, sociální odpovědnost firem, dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminace, síla a postoje ekologických aktivistů apod. (Fotr et al, 2020).

1.5 SWOT analýza

Dle Fotra et al, (2020) je možno SWOT popsat jako analýzu reprezentující metodu, která je kombinací dílčích prvků analýzy makrookolí a mikrookolí a obsahuje jednak analýzu slabých i silných stránek, ale také analýzu příležitostí i hrozeb.

Jak už bylo řečeno v předchozích kapitolách, management, tedy řízení podniku, zajišťuje soubor činností vedoucí k plnění podnikových cílů. Jednou z těchto činností je plánování. Právě v oblasti plánování je zapotřebí provádět analýzy, které dovedou řízení podniku

odhalit, kde je potřeba něco změnit a co se jeví jako správný postup. Celostní zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí okolí podniku poskytuje SWOT analýza. Výsledkem analýzy je matice SWOT, jejíž součástí jsou silné stránky (S), zahrnující vnitřní schopnosti, zdroje a pozitivní situační faktory, dále slabé stránky (W), které představují vnitřní omezení a negativní situační faktory, které mohou narušit výkonnost společnosti. Další částí jsou příležitosti (O), neboli příznivé faktory nebo trendy ve vnějším prostředí, které může podnik využít ve svůj prospěch, a nakonec hrozby (T), což jsou nepříznivé vnější faktory nebo trendy, které mohou představovat především výzvu pro výkonnost (Eichhorn & Towers, 2018).

Analýza SWOT je využívána zejména pro to, jak souhrnně umí vyobrazit závěry dílčích analýz a metod k zjištění možných dalších kroků podniku. Významné je také nalezení všech důležitých souvislostí mezi vnitřní a vnější analýzou. Aplikace této analýzy směřující ke zhodnocení vlivů z vnějšího ale i vnitřního prostředí podniku, plní důležitou roli v procesu tvorby strategie podnikatelského subjektu. Výsledkem této analýzy je matice SWOT zobrazená na následujícím obrázku (Sedláčková, & Buchta 2006).

Obr. 4: Matice SWOT



Zdroj: Jakubíková (2013)

Analogicky k matici SWOT je sestavována matice TOWS, která operuje s analýzou IFE a EFE a nabízí 4 možné strategie v rámci jejich vzájemného působení. Volba konkrétní

strategie probíhá na základě kvantitativních i kvalitativních zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů (Fotr et al., 2012).

Dle Fotra et al. (2020) je v matici EFE hodnocení vybraných faktorů provedeno na základě přiřazení deskriptorů podle výše míry rizik jednotlivých faktorů, působících na záměry podniku. Čím vyšší stupeň vlivu je faktoru přiřazen, tím vyšší má tedy vliv na podnik, nehledě na to, zda se jedná o příležitost či hrozbu. Tyto příležitosti a hrozby by měly být primárně uvažovány při výběru nejvhodnější strategie. Analogicky je tomu tak u matice IFE, přičemž deskriptory jsou nastaveny trochu jinak. Slabá stránka s nejnižší hodnotou je zvolena jako ta nejméně významná a nejméně významná silná stránka je ta s nejvyšší hodnotou.

Strategie Maxi – Maxi (SO)

Jde o perfektní pozici, kdy by podnik měl v rámci strategických cílů a záměrů uplatnit své silné stránky a také využít nalezené příležitosti. Samozřejmě v rámci tohoto stavu, brát stále ohled na zjištěné slabé stránky podniku a pamatovat na identifikované hrozby. V podnikatelském prostředí je situace, kdy podnik využívá a naplňuje cíle této strategie, prakticky jen teoretická možnost. Jde spíše o popis požadovaného stavu, ke kterému se podnik snaží přiblížit (Váchal, et al., 2013).

Strategie Mini – Maxi (WO)

Tato strategie se zaměřuje na rozvoj, kde je zapotřebí v první řadě minimalizovat zjištěné slabé stránky a zároveň umět využít nalezené příležitosti z externího prostředí. Bohužel tyto dva úkoly se často vylučují právě tak, že podnik nemůže plně využít příležitosti kvůli svým slabým stránkám. Strategie se realizuje především v situacích jako jsou: Usilování o zvýšení objemu tržeb ve zvolených tržních oblastech, zvolení možnosti přijmout úvěr na překlenutí nesnáží s likviditou nebo volba zcela nových přístupů k řízení a plánování (Fotr, et al., 2020).

Strategie Maxi – Mini (ST)

Zde je možno nalézt určitou podobnost s první z jmenovaných strategií, kde je snaha především o posílení konkurenční pozice podniku za pomoci nalezených silných stránek. Současně se strategické řízení musí snažit vyhnout se hrozbám. Může se jednat o situace jako jsou kurzové ztráty z tržeb v cizí měně, ztráty vzniklé vícenáklady, nutné investice do ekologických projektů nebo výpadky v objemu tržeb (Cimbálníková, 2012).

Strategie Mini – Mini (WT)

V této strategii jsou v převaze slabé stránky a v podnikatelském prostředí se nachází velké množství rizikových faktorů – hrozeb. Takovou strategii podnik pravděpodobně za žádných okolností nechce nikdy zvolit. Pokud se ovšem dostane do takové situace, je tato strategie především o hledání kompromisů a opouštění stávajících pozic. Strategii lze také popsat jako defenzivní či obrannou (Sedláčková & Buchta, 2006).

1.6 Scénáře vývoje prostředí

Scénáře představují možný schematický popis stavů budoucnosti vycházejících z analýzy příležitostí a hrozeb. Na rozdíl od stanovené vize podniku scénáře berou v úvahu právě zanalyzované externí prostředí podniku, především tedy konkurenční prostředí a jejich vztahy. Scénáře vnějšího prostředí mají společný znak, a to věrohodnost. Lze je na základě druhů členit do tří kategorií: kvalitativní, semikvantitativní a kvantitativní. Kvalitativní scénáře se týkají především dlouhodobé vize popisované slovy významně odlišných variant budoucnosti. Jsou založené na makroekonomických předpovědích vývoje podnikatelského prostředí. Semikvantitativní scénáře kombinují ve svém popisu tvrdé a měkké prvky, tj. jsou použity matematické metriky. Kvantitativní scénáře představují vzájemně kompaktní kombinace prvků klíčových nejistot. Jsou zaměřeny na specifické nejistoty, které je dozajista potřebné brát v potaz při hodnocení strategie a stanovených cílů. Matematické vyjádření se orientuje na makroekonomické i mikroekonomické faktory vývoje podnikatelského prostředí (Fotr & Souček, 2019).

Metody tvorby scénářů se mohou lišit těmito aspekty:

- Míra podrobnosti
- Výraznější orientace na určité fáze procesu tvorby
- Začlenění určitých fází vyplývajících ze způsobu uplatnění scénářů
- Počet vytvořených scénářů
- Délka období, pro které se scénáře vytvářejí

Standardní metoda tvorby scénářů tvoří celkem osm fází:

- 1) Vymezení problému řešeného za pomoci scénářů
- 2) Selektce a určení zainteresovaných stran tvorby scénářů
- 3) Označení hybných sil
- 4) Vlastní tvorba scénářů

- 5) Zvolení názvu scénářů a zpracování jejich událostí
- 6) Prezentace a komunikace scénářů
- 7) Testování soudržnosti scénářů
- 8) Kontrola okolí a průběžná aktualizace vytvořených scénářů

(Fotr & Souček, 2019)

2 Praktická část

V následujících kapitolách bude pomocí metod, uvedených v teoretické části práce, analyzováno prostředí společnosti BERGER BOHEMIA a.s. Po představení podniku, následuje kapitola věnující se analýze vnitřního prostředí podniku, jejíž součástí je analýza podnikových zdrojů a metoda VRIO. Důležitou složkou je také finanční analýza. Druhou větší kapitolou je analýza vnějšího prostředí. V ní je cílem popsat mezoprostředí a makro prostředí za pomoci metody Porterova modelu pěti sil, Benchmarkingu a metody PESTLE. Všechny dílčí výstupy budou využity při sestavování matice SWOT a následné volby jedné ze strategií vhodné pro analyzovaný podnik a k formulaci doporučení vedoucí k vyšší efektivnosti a zhodnocení používaných podnikových zdrojů.

2.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Subjekt, jehož prostředím se tato práce zabývá, se nazývá BERGER BOHEMIA a.s.. V této kapitole je představena historie podniku a také jsou zde uvedeny základní informace o společnosti. Mezi ně jsou zařazeny i informace o tom v jaké oblasti subjekt podniká. Tato kapitola se věnuje i poslání a vizi podniku.

2.1.1 Historie společnosti BERGER BOHEMIA a.s.

Tato akciová společnost byla založena v roce 1992 v Plzni původně pod názvem Nové silnice Plzeň a.s. V průběhu let pak došlo k změnám vlastníků akcií i v názvu, až byla roku 1998 určena firma BERGER BOHEMIA a. s. tak jak je známá dnes. Původ celé skupiny Berger pramení z oblasti zemědělství v obci Vilshofen, ve které se syn hospodáře Nikolause Bergera, mistr stavitel Hans Berger, rozhodl stát podnikatelem. Jeho podnik založen v roce 1905 se začal rychle prosazovat oproti stávajícím konkurentům ve městě Vilshofen. Vedle stavitelství se podnikatel rozhodl podnikat s pískem a šterkem. Společnost ustála světové války a ruku v ruce s hospodářským rozvojem začala expandovat za hranice Vilshofenu. Stalo se tak především díky vzniku divize pro silniční stavby a unikátní investici do tehdejší supermoderní obalovny z Ameriky. Obalovna je průmyslové zařízení používané k výrobě obalových směsí, zejména asfaltového betonu. Společnost Berger silně prosperovala, expandovala, získávala významné zakázky a jedním z úspěchů bylo i založení nezávislé společnosti vedle stavebního sektoru pod názvem Berger Beton GmbH. Vzhledem k tomuto velkému rozmachu nebylo možné

setrvat ve stávajících prostorách. Tak se roku 1986 zaměstnanci tří odloučených provozoven přemístili do nově postavené firemní centrály v Pasově, která jim poskytuje optimální podmínky pro řízení chodu společnosti dodnes. Svoje renomé a velkolepý posun získala skupina Berger díky získání mnoha velkolepých zakázek. Jednou z prvních takových byla výstavba nové vysokorychlostní železniční trasy ICE Norimberk-Ingolstadt. Zajištění udržitelného rozvoje firmy spočívala především v proniknutí do oblastí surovin, převzetím několika štěrkoven, kamenolomů a podílu ve slovenské cementárně. (Bergerholding.eu, 2023a)

Novodobými úspěchy skupiny je rozšiřování do České republiky a Polska. Projekty jako jsou ucelené novostavby velkých úseků rychlostních komunikací v Polsku i České republice. Společnost Berger je členem mezinárodního konsorcia projektů v Německu a je odpovědná za jejich výstavbu, údržbu a provoz po dobu více než 30 let. Velice progresivním krokem je zahájení speciální divize inženýrských prací. V neposlední řadě byl velkým úspěchem pro skupinu Berger stát se evropskou kapitálovou společností podřízenou zákonem o obchodních společnostech. (Bergerholding.eu, 2023a)

2.1.2 Základní informace o společnosti

Dle Ministerstva spravedlnosti ČR (2023a) je BERGER BOHEMIA a.s. dceřiná společnost firmy Berger Bau SE. Řídí se zákonem o obchodních korporacích a družstvech a je společností akciovou. Berger Bau SE je jediným akcionářem vlastnícím 1 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 122 955 000,- Kč. Společnost vznikla 1. 5. 1992 a sídlem společnosti je Plzeň – Litice, Klatovská 410/167, 321 00. Co se týče statutárního orgánu – představenstva, došlo v roce 2020 k jeho generační obměně, v jejímž čele stojí Ing. Zdeněk Pilík, dále Daniel Hatzesberger, Ing. Ladislav Provod, Alois Miedl a Bernhard Hanis. Další složkou vedení společnosti je dozorčí orgán. Jeho součástí jsou Klaus Höhenberger v roli předsedy a Jiří Franěk spolu s Friedrichem Wilhelmem v roli členů dozorčí rady.

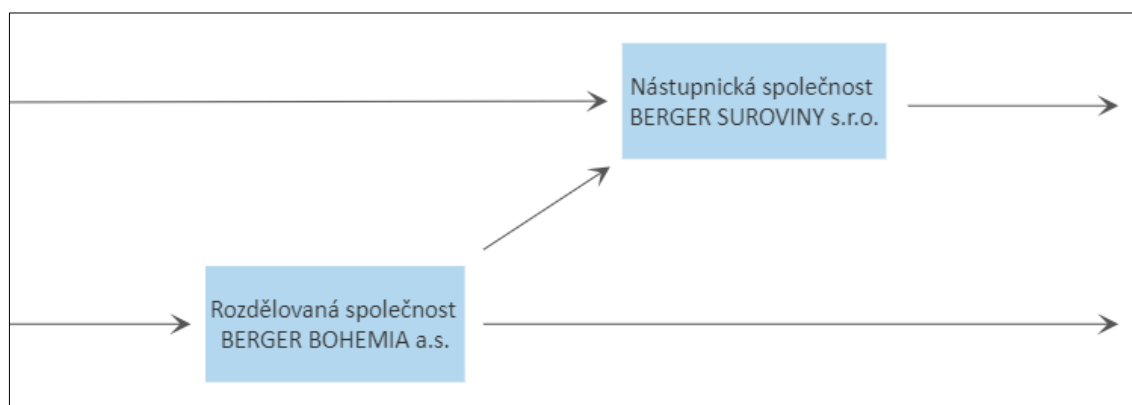
Průměrný počet zaměstnanců společnosti BERGER BOHEMIA a.s. je 265 a společně s vyšší obrátou se dle klasifikace jednotných pravidel pro určení velikosti podniku dle EU řadí mezi velké podniky (Evropská unie, 2016).

Předmětem podnikání, které uvádí Ministerstvo spravedlnosti ČR (2023a) je: Hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem v rozsahu: 1. ustanovení § 2 zákona č. 61/1988 Sb., písmen: b) c) d) e) i) a 2. ustanovení § 3 zákona č. 61/1988 Sb., písmen: a)

c) e) m) f) i.); Provádění staveb, jejich změn a odstraňování; Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny; Zednictví; Silniční motorová doprava nákladní; Projektová činnost ve výstavbě; Výkon zeměměřičských činností; Vedení účetnictví, vedení daňové evidence; Opravy silničních vozidel; Zámečnictví, nástrojářství; Pokrývačství, tesařství; Zpracování kamene; Klempířství a oprava karoserií; Obráběčství; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Významnými skutečnostmi pro podnik bylo uskutečnění projektu rozdělení formou odštěpení sloučením k 1. 1. 2021. Takový projekt má za cíl rozdělit existující společnost, konkrétně část jejího jmění převést na již existující společnost. Taková je podstata rozdělení formou odštěpení sloučením. Existují ještě další způsoby, ovšem podniku BERGER BOHEMIA se týká právě tento, viz obrázek č. 5 (Doleček, M. 2021).

Obr. 5: Rozdělení společnosti formou odštěpení sloučením



Zdroj: Doleček, M. (2021)

Akce měla za cíl vyčlenit sektor zabývající se především těžbou kameniva a sektor provádění staveb. Zúčastněnými společnostmi tohoto projektu byla pod názvem rozdělovaná společnost označena firma BERGER BOHEMIA a.s. a pod pojmenováním existující nástupnická společnost firma BERGER SUROVINY s.r.o. se základním kapitálem 2 500 000 Kč. Proces byl ukončen 7. 6. 2021 a veškeré informace byly k tomuto datu zaneseny do obchodního rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2023a).

Další významný den pro podnik byl 9. 2. 2021, kdy se stal jediným vlastníkem podílu ve společnosti Železniční projekčně-stavební kancelář s.r.o. se základním kapitálem 400 000 Kč. Z potenciálního konkurenta se pro BERGER BOHEMIA a.s. stal zdroj

kompetencí a příležitostí k získávání nových zakázek v oblasti železničního stavitelství (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2023b).

2.1.3 Filozofie podniku Berger Bohemia

S ohledem na myšlenku zakladatele této stavební společnosti Hanse Bergera se společnost snaží dosahovat velkých úspěchů. Více než sto let je hlavním pilířem stavět s ohledem na budoucnost a nabízet spolehlivě nejvyšší kvalitu od projektování až po dokončení. Dalším důležitým pilířem je ekonomická síla celé skupiny. Firma BERGER BOHEMIA v souladu se svými hlavními pilíři tedy zaručuje:

- Velkou škálu služeb
- Vysokou úroveň kvality produktů a způsob jejich zajištění, od betonárek po obalovny
- Nejmodernější vozový park
- Vlastní suroviny společně s vlastním závodem na prefabrikované díly
- Řadu odborně způsobilých zaměstnanců, kteří zajišťují ekonomická řešení pro zákazníky z jednoho zdroje (Bergerholding.eu, 2023b).

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Tato kapitola se zabývá popisem podnikových zdrojů a jejich analýzou. Zdroje jsou důležitou složkou každého podniku a plnění podnikových cílů často záleží na tom, jak dobře podnik se zdroji nakládá.

Finanční zdroje

Společnost BERGER BOHEMIA a.s. je dceřiná společnost firmy Berger Bau SE patřící společně s dalšími osmi propojenými osobami na území Německa, Česka, Slovenska a Polska společnosti Berger Holding SE, Passau. Tento holding vlastní 100 % akcií firmy Berger Bau SE a tato společnost je vlastníkem jediné akcie podniku BERGER BOHEMIA a.s. v hodnotě 122 955 000,- Kč. Tato suma představuje základní kapitál. Dlouhodobé závazky, jejichž hodnota je tvořena především zádržným také jinak pozastávkami, jsou ve výši 81 634 tis. Kč k datu 31. 12. 2021 dle Výroční zprávy za rok 2021 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2023a).

Zadržné je možno rozdělit do dvou menších skupin. První slouží především jako záruka za včasné a zcela dokončené práce na stavebním projektu. Pokud je vše podle

stanovených podmínek, je dodavateli uhrazeno obvykle po předání stavby. Druhá skupina slouží jako dlouhodobější záruka pro případ vad, které se mohou vyskytnout ve stanoveném množství let po předání stavby (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023). Krátkodobé závazky jsou tvořeny ze dvou třetin závazky z obchodních vztahů v hodnotě 941 001 tis. Kč. Jedna třetina je tvořena závazky za společníky, jenž jsou tvořeny půjčkami od Berger Bau SE a Berger Holding SE. Na druhé straně pohledávky jsou z jedné třetiny tvořeny dlouhodobou pohledávkou, ve formě půjčky od propojené a ovládající osoby Berger Holding SE a Berger Bau SE. Tyto pohledávky jsou využívány také jako zdroj na zajištění investic. Další dvě třetiny pohledávek tvoří krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů ve výši 765 195 tis. Kč (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2023a).

Lidské zdroje

Podnik BERGER BOHEMIA zaměstnává v průměru 265 zaměstnanců. Číslo je uvedeno v průměru kvůli častým změnám v počtu brigádních pracovníků. Firma BERGER BOHEMIA zaměstnává osoby v široké škále oborů. Dochází k tomu ze dvou důvodů. Jedním je primární filozofie podniku a to, že pro zákazníka zajišťuje stavby od začátku až do úplného konce. Takový projekt obsahuje řadu činností, tedy i oblastí, ve kterých jsou zapotřebí různě zaměřeni pracovníci. Druhým důvodem potřeby řady specialistů jsou tři různé stavební divize – silniční, pozemní a železniční (Bergerholding.eu, 2023b).

Všechny pozice, oddělení a vztahy mezi nimi jsou zaznamenány v organigramu, který je součástí příloh této práce (BERGER BOHEMIA a. s., 2023a).

Dle interních informací podniku BERGER BOHEMIA a. s. (2023b) je z dlouhodobého hlediska kvalifikovaných pracovníků nedostatek. Práce v oboru stavebnictví je náročná a vyžaduje širokou škálu schopností a dovedností. To se týká především vedoucích projektu, stavbyvedoucích a polírů. Dále mohou být překážkou specifika oboru stavebnictví, zejména znečištěný vzduch v oblasti stavby, prašnost a mikroklimatické podmínky.

Další zdroje

Sociální zdroje společnosti BERGER BOHEMIA primárně slouží k prezentování zaznamenaných úspěchů a aktivit v oboru stavebnictví. Prostřednictvím sociálních sítí Instagram a Facebook, firma Berger informuje širokou veřejnost, uživatele budoucích staveb či odborní a možná i potenciální zákazníky o tom, v jakých projektech figuruje a

jakým způsobem se daří postupovat dle plánu (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023).

Hmotné zdroje

Majetek, který podnik může jasně kvantifikovat a v případě Bergeru se ve většině případů nejedná o těžko napodobitelné zdroje. V souvislosti s pozemky je vhodné uvést, že sídlo je umístěno strategicky velmi dobře v blízkosti nájezdu na dálnici D5 (Praha – státní hranice Česko/Německo). Sídlo obsahuje parkoviště pro celý vozový park, vlastní čerpací stanici a budovu skladu společně s dalšími venkovními skladovacími prostranstvími. To, čím se ale podnik Berger Bohemia a. s. odlišuje od svých konkurentů, je samotná budova, ve které sídlí technickohospodářští pracovníci a která je unikátní i v rámci Plzeňského kraje. Dle údajů ze Stavby roku Plzeňského kraje (2023) „Výstavbou nové administrativní budovy došlo k nadstandartnímu vylepšení reprezentativnosti společnosti a pracovního prostředí pro zaměstnance. Objekt je postaven za využití moderních technologií a svým architektonickým ztvárněním působí budova v kontextu okolní zástavby jednoduchostí a čistě funkčním vzhledem.“

Obr. 6: Sídlo podniku BERGER BOHEMIA a. s.



Zdroj: BERGER BOHEMIA a. s. (2023d)

Dalšími pozemky, kterými firma disponovala, byly ty, jenž slouží potřebám lomů, tedy nástupnické společnosti BERGER SUROVINY s.r.o. Při realizaci projektu rozdělení formou odštěpení sloučením přešla část jmění práv na společnost věnující se především těžbě kameniva, která je součástí skupiny Berger. Jedná se o pevné dampry, nakladače značky Kramer, rypadla a spoustu dalších hmotných zdrojů sloužících k provozování lomu. BERGER BOHEMIA a.s. i přes odštěpení části jmění vlastní vozový park, který zajišťuje dopravu surovin, asfaltu, transportbetonu i paliv pro dopravní stroje potřebné na stavbách. Podnik Berger Bohemia vlastní vozy, především značky Škoda pro vedoucí projektů a stavbyvedoucí a dále vozy typu Sprinter a Crafter pro potřeby polírů. Vozy firma pořizuje každým třetím rokem, přičemž ty použité odprodá. Dále co se týče vybavení, které je hodnotné a v určitých ohledech vzácné, zejména kvůli pořizovací ceně a konfiguraci zákazníka, se jedná o drticí mobilní linku a speciální nakladač značky Schäfer – Menk (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023).

Nehmotné zdroje

Podnik BERGER BOHEMIA disponuje podnikovým systémem Microsoft Dynamics NAV, který slouží k organizování podnikových zdrojů. Dále mezi její nehmotné bohatství patří práva, nabytá v průběhu podnikání, know-how v oblasti realizací mostních staveb, a díky nově získané Železniční projekčně-stavební kanceláři také unikátní postupy a řešení staveb spojených s provozem železnice, údržbou a renovací výpravčích budov a zařízení s nimi související.

Konkrétní částka dle zdrojů Ministerstva spravedlnosti (2023a), k 31. 12. 2021 hodnota dlouhodobého nehmotného majetku činí 1 048 tis. Kč. Kvalita a unikátnost podniku spočívá i v certifikátech, kterými disponuje. Vzhledem k oboru, ve kterém podnik provádí činnost, je velice významné to, jak nakládá s odpady a zdroji a také jak zajišťuje bezpečnost a zdraví pracovníků. To vše firma zabezpečuje s následující certifikací:

- EN ISO 9001 – Řízení jakosti
- EN ISO 14001 – Management životního prostředí
- EN ISO 45001 – Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- EN ISO 50001 – Energetický management (Berger Bohemia, 2023c)

Firma nejen díky své dlouholeté tradici vlastní nezaměnitelnou pozici v oblasti stavitelství. Zejména se jedná o mostní konstrukce a železniční stavitelství. Díky tomu,

že je BERGER BOHEMIA součástí holdingu, může získávat množství informací a poznatků od specialistů propojených firem v zahraničí.

Obr. 7: Logo společnosti BERGER BOHEMIA a.s.



Zdroj: BERGER BOHEMIA a. s. (2023d)

2.2.1 Analýza VRIO

Vstupy pro VRIO analýzu jsou informace získané prostřednictvím analýzy zdrojů. Tato metoda má za cíl vyčlenit takové zdroje, které pro podnik mají v tom nejlepším možném případě trvalou konkurenční výhodu, na základě nenapodobitelných a organizačně využitelných vlastností těchto zdrojů.

Tab. 2: Metoda VRIO pro BERGER BOHEMIA a.s.

Zdroj	Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?
Zajištění mateřské firmy: využití volné kapacity skupiny, zkušenosti a informace v oborech skupiny a centrální investice	ANO	NE	NE	
Podnikový software	ANO	NE	NE	
Sídlo společnosti	ANO	ANO	NE	
Odbornost zaměstnanců	ANO	ANO	NE	
Značka firmy	ANO	ANO	ANO	ANO
Know-how v oboru	ANO	ANO	ANO	ANO
Certifikace kvality firmy	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: BERGER BOHEMIA a. s.

Metoda VRIO poskytuje souhrnný výčet zdrojů podniku, seřazených od nejméně významných po ty, jenž je za cíl v této analýze nalézt. Takové zdroje, jenž poskytují trvalou konkurenční výhodu, patří mezi schopnosti podniku, mezi silné stránky. Propojení ve skupině Berger přináší dozajista hodnotné výhody. Tyto vztahy jsou ovšem napodobitelné a poskytují služby, které lze získat i jiným způsobem, mohou být pozorovány i u konkurentů. Dalším zdroje je nehmotný majetek v podobě podnikového softwaru, který je hodnotný, ovšem z hlediska ostatních metrik nevýznamný. Sídlo podniku, a především administrativní budova, patří již mezi zdroje, které jsou hodnotné a také vzácné. Ovšem co se týče napodobitelnosti, reprezentativní a unikátní sídla mohou vystavět za určitých podmínek i konkurenční podniky. Přesto i za předpokladu, že by vybudování administrativní budovy nebylo vůbec napodobitelné, pravděpodobně by sídlo podniku nepředstavovalo silnou konkurenční výhodu, ale spíše zajímavost v oblasti reprezentace podniku. Neméně důležitým zdrojem jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Představují hodnotné a vzácné zdroje a jsou považováni za dočasnou konkurenční výhodu. Důvodem je situace na trhu práce, široké spektrum specializací v podniku. Pokud tedy některý klíčový zaměstnanec dostane například lepší nabídku na pracovní pozici u konkurenčního podniku a odejde, je těžké sehnat jiného dostatečně kvalifikovaného pracovníka. Konečně do nejpodstatnější skupiny zdrojů patří tři nehmotné zdroje. Jsou hodnotné, vzácné, těžko napodobitelné a organizačně využitelné. Znamená to tedy, že firma BERGER BOHEMIA a. s. díky podnikovým zdrojům - své značce, certifikacím, schopnostem a znalostem v oboru, získala během svého působení na trhu významné postavení a tím trvale konkurenční výhodu (Barney & Hesterly, 2015).

2.2.2 Finanční analýza

Údaje, které byly použity pro metody poměrových ukazatelů, pochází ze zdroje Ministerstva spravedlnosti (2023a). Konkrétně byly výpočty provedeny z dat rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2018-2021. Poměrové ukazatele představují cenné informace o finančním zdraví podniku a výstupy z finanční analýzy mohou sloužit jako podklad pro plánování a rozhodování a budoucích krocích podniku. Obecně finanční analýza se dá klasifikovat na horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza pracuje s údaji z vícero období jdoucích za sebou, konkrétně v této práci byla zvolena čtyři období. Z pohledu horizontální analýzy se tedy sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase. Dále vertikální analýza se zaměřuje na jedno období a sleduje vždy jeden významný údaj

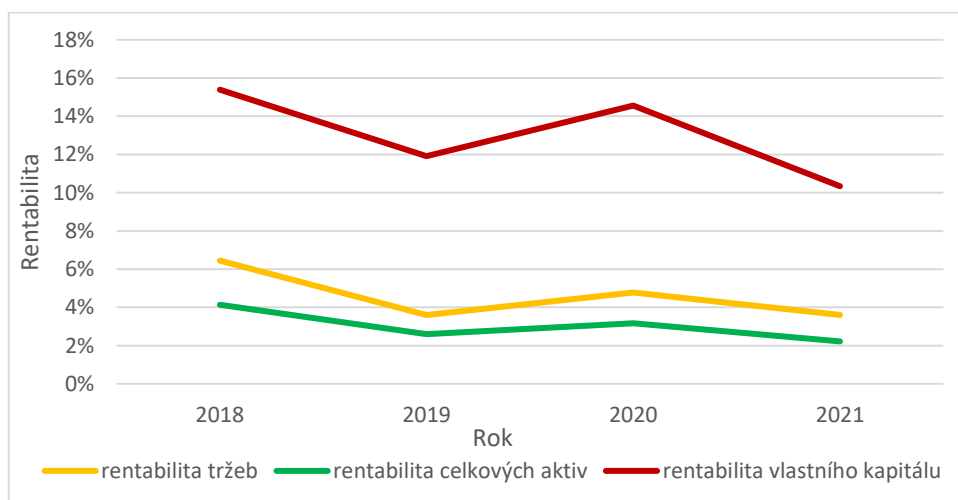
vůči ostatním vybraným položkám z finančních výkazů. Tato analýza má za cíl tedy určit, zda je majetková struktura stálá či proměnlivá, popřípadě k jakým stavům dochází (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatel výnosnosti

Sledovanými zdroji v této analýze jsou tržby, dále celková aktiva a vlastní kapitál. Poměření s čistým ziskem po zdanění, zvaným též EAT z anglického spojení Earnings after Taxes, získáme tři ukazatele – rentabilitu tržeb, rentabilitu celkových aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu (Růčková, 2021).

Nejvyšší rentabilitu je možno sledovat ve vztahu k vlastnímu kapitálu. Trendem rentability v průběhu sledovaného období, nejen k vlastnímu kapitálu je ovšem mírný pokles. Důvodem je především situace způsobená negativní situací na trhu s komoditami, kde často dochází ke skokovým nárůstům cen. V souvislosti s růstem nákladů je také kladen tlak na zvyšování personálních výdajů, z důvodu malého množství kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce. Všechna tato nákladová zvýšení vedou k nutnosti snížení marže z výkonů podniku, aby bylo možné uspět v konkurenčním boji mezi jednotlivými společnostmi. Rentabilita tržeb se v průměru drží hodnoty 4,6 % a její výše a dosahuje tedy nižších hodnot z již výše zmíněných důvodů.

Graf 1: Ukazatele rentability



Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2023a)

Výpočty byly provedeny pomocí těchto rovnic:

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

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

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

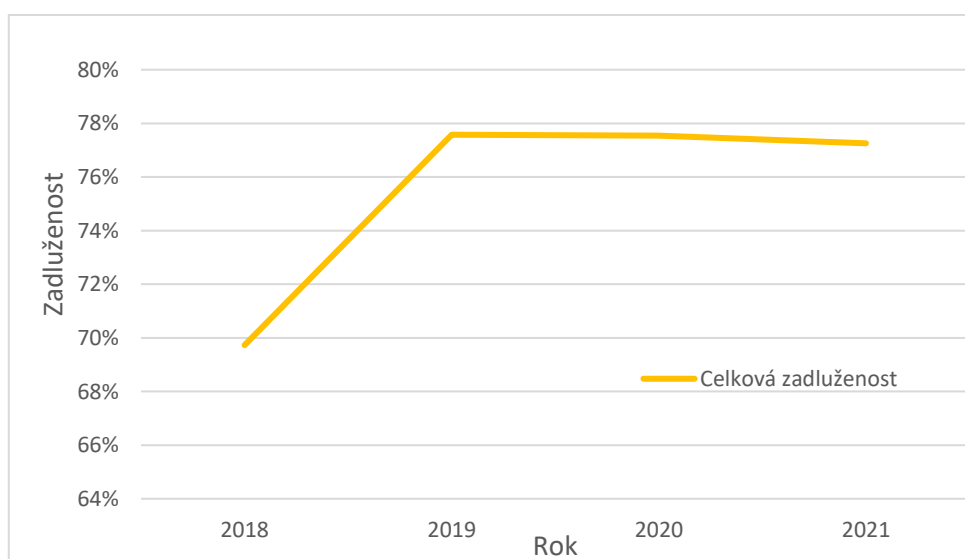
(Synek et al., 2015).

Ukazatel zadluženosti

Hodnoty celkové zadluženosti, tedy ukazatele, který představuje míru zadluženosti vůči bilanční sumě, se kromě roku 2018 pohybují okolo 77 %. Celková zadluženost tedy není nízká, ale spíše vyšší.

Dle Taušl Procházkové & Jelínkové (2018), je doporučená hodnota 40 %, ale nejlépe ve stejném poměru cizích a vlastních zdrojů. Doporučení ale nezohledňují ostatní faktory. V případě podniku Berger Bohemia je možno mezi lety 2018 a 2019 sledovat skokový nárůst celkové zadluženosti. Společnost v roce 2019 zahájila stavbu administrativní budovy. K financování tohoto projektu byla poskytnuta zápůjčka od mateřské společnosti sídlící v Pasově. Tím došlo ke zvýšení hodnoty celkových závazků a z toho důvodu také ke zvýšení celkové zadluženosti.

Graf 2: Ukazatel zadluženosti



Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti (2023a)

Hodnoty v grafu byly vypočítány pomocí následující rovnice:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}}$$

(Synek et al., 2015).

Dalším sledovaným ukazatelem je úrokové krytí. Autorka Růčková (2021) uvádí, že pokud se podnik nachází ve finančně stabilním prostředí, nemusí tento ukazatel představovat tak velké nebezpečí. Vysoká hodnota může být z hlediska skutečného majitele, držitele akcie firmy BERGER BOHEMIA a. s. pozitivní, pokud je podnik schopen nabývat vyššího procenta rentability, než je ukazatel úrokového krytí. Pokud jsou tedy porovnány údaje s Grafu 1 a hodnoty ukazatele krytí úroků z Tab. 3 je možné, že podnik dosahuje z hlediska majitele akcie přijatelných hodnot. Zároveň ukazatel úrokového krytí obecně dosahuje přijatelných hodnot, tedy nad doporučenou hodnotu 5 do roku 2020. V průběhu let ovšem vykazuje klesající trend a v roce 2021 se hodnota snížila pod doporučovanou úroveň. Znamená to, že společnost generuje nižší zisk, ale míra úroků se nesnižuje. Konkrétně v roce 2021 došlo k navýšení jejich hodnoty dle údajů v příloze č. 2. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty získané výpočtem rovnice

$$\text{Krytí úroků} = \frac{\text{provozní zisk}}{\text{úroky}}$$

(Synek et al., 2015).

Tab. 3: Ukazatel krytí úroků

Rok	2018	2019	2020	2021
Ukazatel krytí úroků	12,1	5,6	5	3,5

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti (2023a)

Poznatky z ukazatelů celkové zadluženosti a krytí úroků, signalizují čím dál větší financování majetku cizími zdroji. Pokud tento trend bude pokračovat v následujících letech, společnost přestane generovat dostatečné množství zisku pro ovládající osobu a celkově by podstupovala mnohem větší riziko z hlediska financování cizími zdroji. Pokud jsou brány v potaz ostatní faktory, které působily na dosahování zisku v průběhu sledovaných let, tj. zvyšování nákladů, kvůli stavu na trhu s potřebnými komoditami a také poskytnutí úvěru od mateřské společnosti na výstavbu nové administrativní budovy,

jsou negativní výsledky obou ukazatelů pochopitelné. Pokud finanční řízení podniku nebude k financování přijímat další cizí zdroje, nepředstavuje tento klesající trend velkou hrozbu.

Ukazatel likvidity

BERGER BOHEMIA a. s. dle údajů z účetních výkazů představuje velmi vysoké hodnoty všech tří stupňů likvidity. V průběhu všech čtyř sledovaných období došlo k poklesu. Vzhledem k výši sledovaných hodnot, může jejich pokles znamenat především změnu v jednání vedení podniku, jehož cílem je ukládání finančních prostředků do efektivnějších forem aktiv, než jsou ta oběžná. Tedy podstoupení určité míry rizika, především kroků, které vedou k poklesu likvidity, které z dlouhodobého hlediska představuje vyšší zhodnocení vynaložených zdrojů. Co se týče běžné likvidity, tak ta se pohybuje přesně v rozmezí doporučeném odborníky (Růčková, 2021).

Dle Taušl Procházkové & Jelínkové (2018) je doporučovaný interval rychlé likvidity 1 - 1,5. Tento typ likvidity se na rozdíl od běžné likvidity počítá s oběžnými aktivy bez zásob. Interval je nastaven na nižších hodnotách než u oběžné likvidity, právě proto, že v podnicích zásoby představují podstatnou část oběžných aktiv. Sledovaná společnost ale vykazuje podobné hodnoty u rychlé likvidity jako u té běžné. Může to tedy znamenat, že zásoby tvoří podstatnou položku oběžných aktiv.

Nejvyšší hodnoty jsou zaznamenány u likvidity 1. stupně tedy pohotové likvidity. Doporučený interval je 0,2 - 0,5 kdežto sledovaný interval je 4,5 – 2,2. Pro společnost jsou tyto hodnoty uspokojivé, ovšem z hlediska zhodnocení nepříliš výhodné. Dále pro věřitele známkou toho, že v případě placení nehrozí ze strany společnosti nebezpečí (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Dle Růčkové (2021), z pohledu majitele akcie firmy nemusí být takto vysoké hodnoty zcela vítané, protože to může přinášet nižší efektivní využívání finančních prostředků podniku. Zároveň podnik BERGER BOHEMIA a. s. klasifikován jako velký podnik má lepší dostupnost k finančním prostředkům a věřitelé mohou poskytovat lepší podmínky pro získávání cizích finančních zdrojů apod. Stabilní platební schopnost podniku zajišťuje překonání možného zhoršení ekonomické situace, například přechodný pokles výkonnosti podniku. Hlavním důvodem takto vysokých hodnot je nutnost disponovat bankovními zárukami a držení peněžních prostředků na rezervy a na opravu

dlouhodobého majetku, které jsou strategické pro zajištění hladkého chodu velké stavební firmy.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity zanesené v grafu 3 byly provedené pomocí těchto rovnic:

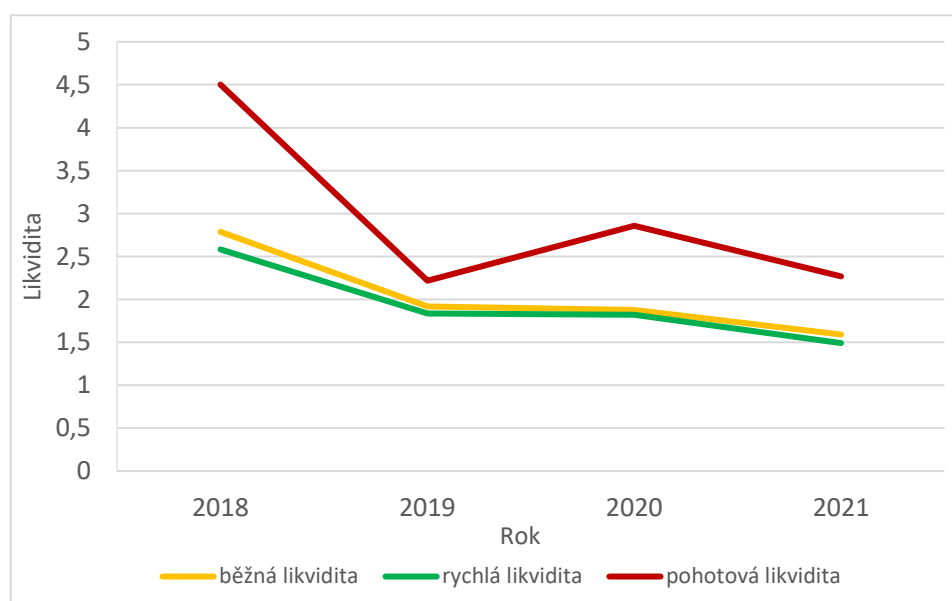
$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rychlá likvidita (2. stupně)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{splatné krátkodobé závazky}}$$

(Synek et al., 2015).

Graf 3: Ukazatele likvidity



Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti (2023a)

2.2.3 Matice IFE

V této metodě je na základě všech zjištěných údajů z analýzy vnitřního prostředí podniku ohodnocena interní pozice organizace.

Dle Fotra et al. (2020) lze výsledek matice IFE interpretovat tak, že má podnik průměrnou interní pozici. Značí to hodnota celkového váženého ohodnocení, která se pohybuje okolo

hodnoty 2,5 a to tedy společnost řadí mezi podniky, které pokud budou dostatečně zohledňovat identifikovaná rizika, mohou plánovaných záměrů úspěšně dosáhnout.

Tab. 4: Matice IFE

S/W	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Celkem (V × SV)
S1	Značka firmy	0,21	3	0,63
S2	Know-how v oboru	0,18	4	0,72
S3	Certifikace kvality společnosti	0,08	3	0,24
S4	Sídlo a hmotné zdroje podniku	0,06	3	0,18
W1	Nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků	0,08	2	0,16
W2	Povaha pracovních podmínek ve stavebnictví	0,06	2	0,12
W3	Nedostatek poboček v rámci ČR	0,20	1	0,20
W4	Vyšší hodnota ukazatele celkové zadluženosti	0,13	1	0,13
Celkové vážené ohodnocení:				2,71

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů interní analýzy (2023)

2.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Kapitola se zabývá zvolenými metodami sloužícími k analýze vnějšího prostředí. Pomocí Porterova modelu pěti sil bude zanalyzováno mezoprostředí, dále bude použita metoda Benchmarking, která se zaměřuje na konkrétního konkurenta podniku a sleduje zejména rozdíly mezi subjekty, a nakonec důležitá PESTLE analýza vypovídající o nejdůležitějších faktorech makroprostředí, které podnik nemůže téměř vůbec ovlivnit. Název této metody, akronym PESTLE, v sobě skrývá počáteční písmena názvů jednotlivých oblastí makroprostředí.

2.3.1 Porterův model pěti sil

Metoda zkoumá především míru jednotlivých sil v mezo prostředí. To, jak se podniku může dařit a jak může využít všech svých zdrojů, může částečně ovlivnit, výběrem správné strategie v jednání s odběrateli, výběrem dodavatelů poskytující nejlepší produkty, správné přípravě opatření při existenci substitutů a příchodu nových

konkurentů. Konkurenční prostředí zajišťuje požadovaný tlak na podnik a na to, aby činil takové kroky, které vedou k dosažení těch nejlepších výsledků (Srpková, Řehoř, 2010).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci, nebo také jinak zvaní odběratelé, jsou ve vztahu k podniku obdařeni převážně méně vysokou silou, než je tomu například u výše míry hrozby konkurenčního prostředí. O tom více informací v další kapitole. Podnik Berger Bohemia se účastní veřejných zakázek. Zákazníkem je tedy většinou státní subjekt, který je sám o sobě velice specifický. Podmínky pro zhotovitele kladou důraz na záruku kvality, certifikace a především cenu. Podnik BERGER BOHEMIA v rámci Plzeňského kraje dodává služby, které lze v řadě případů označit za unikátní. V tomto případě je tedy síla odběratele nižší. Co se týče území celé České republiky, situace v souvislosti se získáváním veřejných zakázek je rozdílná. BERGER BOHEMIA nedisponuje takovým množstvím poboček jako její hlavní konkurenti na tomto poli, a proto se míra vyjednávací síly odběratele, kterým je především Ředitelství silnic a dálnic ČR, a mnoho dalších státních subjektů zvyšuje. Je to tedy tak, že se o zakázky uchází firmy, které provádí stavební projekty v podobném rozhraní jako BERGER BOHEMIA a díky svému širokému zastoupení poboček a středisek v ČR mohou nabídnout lepší podmínky, především tedy cenové, než analyzovaný podnik. Velmi častým realizovaným řešením podniku je vytvoření sdružení či společnosti, složené z více společností, které provádějí stavbu společně. Společně disponují více zdroji a potírá se větší množství alternativních podniků pro zadavatele zakázky čímž se tedy snižuje jeho kupní síla. (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023)

Zákazníkem podniku BERGER BOHEMIA jsou také investoři, ze soukromého prostoru. Jedná se především o projekty Divizi pozemních staveb. Autor této práce neměl přístup k dostatečnému množství informací proto, aby mohl vyvodit k této problematice určitý závěr.

Vyjednávací síla dodavatelů

Při porovnání dodavatelů podniku BERGER BOHEMIA, jsou z hlediska předmětu poptávky nejvíce zastoupeni dodavatelé poskytující materiálů a služeb.

Co se týče materiálů, jedná se především o dodávky materiálu ze stavebnin, asfaltu, pohonných hmot a kameniva. Mezi významné dodavatele stavebních materiálů a potřeb patří IZOMAT stavebniny s.r.o., Stavebniny DEK, STAVMAT STAVEBNINY a. s. a Stavebniny Profi Schierer s.r.o. Důvodem volby těchto dodavatelů je především

rozsáhlá síť prodejen v celé ČR a dlouholetá tradice, a tedy i spolupráce. Vzhledem k dlouholeté spolupráci a množství uzavřených objednávek a rámcových smluv s těmito dodavateli má podnik BERGER BOHEMIA velice výhodné cenové i ostatní podmínky. Zároveň je to tedy zapříčiněné dostatečným množstvím dodavatelů v tomto oboru, tedy vyjednávací síla je zde nízká. Významnou skupinou zejména z hlediska dopravy a divize silničních staveb jsou dodavatelé pohonných hmot a asfaltu. Ceny se odvíjejí od aktuální situace na trhu s těmito komoditami. Zde je kupní síla dodavatelů vyšší, protože jich v odvětví již není tolik jako je tomu u stavebnin a zároveň jsou silně ovlivněni mezinárodními dohodami a makroekonomickými faktory. V roce 2022 byl zaznamenán skokový nárůst ceny asfaltu i pohonných hmot. Ceny se zvýšily až o 50 %. Poslední skupinou dodavatelů z hlediska materiálů, jsou dodavatelé kameniva. Výhradním dodavatelem, který v rámci skupiny Berger nedisponuje žádnou kupní silou je sesterská společnost BERGER SUROVINY. Zajišťuje dodávky kameniva různých frakcí dle potřeby staveb. I zde ale od roku 2021 dochází k nárůstu cen, z důvodu extrémního zdražení komodit potřebných k těžbě kameniva, konkrétně trhaviny Blendex (BERGER BOHEMIA, 2023b).

Další velkou skupinou jsou dodavatelé zajišťující subdodávky potřebné pro zajištění stavby. Společnost se snaží vybírat mezi dodavateli, ty, kteří se nacházejí v blízkosti realizovaných staveb. Je možné tak nejen podpořit lokální dodavatele, ale také ušetřit nákladech vznikajících z důvodu vzdálenosti dodavatele a stavby. Tato problematika také souvisí s vyjednávací silou dodavatelů. Dostatečné množství lokálních dodavatelů snižuje jejich vyjednávací sílu, protože mezi nimi může být snaha o zajištění co nejvyššího tržního podílu v jejich oblasti například prostřednictvím nabídky výhodných podmínek či nižší ceny subdodávky (BERGER BOHEMIA, 2023b).

V některých případech je potřeba takových dodavatelů, kteří poskytují služby, které mají speciální charakter nebo jsou na trhu v malém zastoupení. Je to především z důvodu, že získávané zakázky jsou velmi různorodé a z hlediska času je kladen vysoký tlak na co nejrychlejší uzavření subdodávky, aby projekt mohl být včas realizován. V tomto případě se vyjednávací síla zvyšuje a v několika případech dochází k nutnosti navýšení předpokládaných výdajů na zajištění subdodávky, než bylo určeno a tím pak může docházet ke snížení tržeb z provedeného projektu (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023).

Hrozba substitutů

Ohrožení by mohlo být spatřeno zejména v ohledu na cenu. Pokud by bylo dostupné řešení za pomoci levnějších technologií či materiálů, byla by hodnota této hrozby na vyšší úrovni. Náhrada za produkované služby sledovanou společností by ale musela splňovat vysokou míru kvality a také všechny podmínky, které jsou určeny zákony týkající se stavitelství viz PESTLE analýza. Vzhledem ke kvalitě a spektru služeb, které poskytuje podnik BERGER BOHEMIA je hodnota této hrozby nízká.

Hrozba nových konkurentů

Váha této hrozby je nízká. Prvním z důvodů je výše počátečních nákladů. Investice, které je potřeba vynaložit pro zajištění provozu stavební společnosti, tvoří z velké části pořízení strojů, z nichž některé jsou nejen velice nákladné, ale navíc velice specifické a prováděné na zakázku. Další investicí je také pořízení všech nástrojů na údržbu stavebních strojů, které jsou pro správný chod prací stěžejní.

Dalším faktorem je vstup do odvětví, které má již svou historii, hodnotu a každý nový podnik musí minimálně splňovat úroveň stávajících subjektů v oboru a reference na provádění staveb v minulosti. Jedná se především o případy prací nebo provádění činností, které nepředstavují zcela nové a na trhu neexistující a zároveň chybějící služby.

Sledovaný podnik, který je specifický, díky svému provádění mostních a železničních staveb. Zároveň disponuje stroji, které mají vysokou hodnotu nejen z hlediska pořizovací ceny, ale také z hlediska parametrů přizpůsobeným potřebám sledovaného podniku.

(P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023)

Hrozba konkurenčního prostředí

Společnost BERGER BOHEMIA a. s. má dlouholetou tradici v oboru stavitelství a jako stavitelská společnost má v rámci Plzeňského kraje silnou pozici. Hlavními konkurenty v této oblasti jsou Eurovia CS, a. s., odštěpný závod oblast Čechy západ, Colas CZ, a. s., Strabag a.s. a Swietelsky Stavební s. r. o. V odvětví je mnoho konkurentů, a proto je nutné efektivně využívat plně všech firemních prostředků, značky firmy a také znalostí ve všech oborech působení. Zároveň je podnik schopný získávat velké zakázky, kde je nutné být zajištěn dostatečnou likviditou, bankovními zárukami a referencemi, což podnik BERGER BOHEMIA staví před své největší konkurenty v rámci PK.

V rámci celé České republiky z hlediska svých konkurentů podnik nedisponuje dostatečnou kapacitou, a především má závod pouze v Plzeňském kraji. To ji v rámci ČR nechává za hlavními konkurenty. Podnik se ale díky své značce, tradici a schopnostem dokáže spojovat s konkurenčními firmami do sdružení, ve kterém potom společně vysoutěží mnoho zakázek. Tento způsob zajišťuje zmenšení počtu možných konkurentů, možnost nabídnout lepší cenu než firmy, které sdružené nejsou a samozřejmě dosahovat žádaného obrátu (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023).

2.3.2 Benchmarking

Společnost, která byla pro tuto metodu zvolena odpovídá charakteristice o něco lepšího ale velmi blízkého konkurenta analyzovaného podniku. Její název je Swietelsky stavební s.r.o. a v této kapitole budou popsány nejdůležitější aspekty externího benchmarkingu. Vzhledem k rozsahu této práce byly zvoleny dvě nejvýraznější charakteristiky, které byly analyzovány u obou společností a následně porovnány mezi sebou.

Tab. 5: Nabízené oblasti prováděných činností sledovaných společností

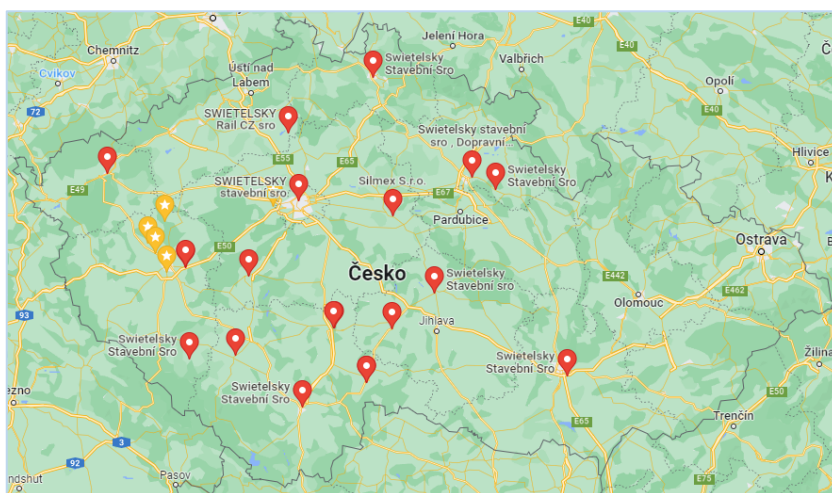
Druhy činností	BERGER BOHEMIA	SWIETELSKY
Pozemní stavby	✓	✓
Inženýrské stavby	✓	✓
Stavby silnic a mostů	✓	✓
Laboratoř (inovativní materiály a techniky)	✓	
Železniční stavby	✓	✓
Stavby tunelů	✓	✓
Speciální odborné činnosti		✓
Půjčovna bednění		✓

Zdroj: Bergerholding.eu (2023) a Swietelsky.cz (2023a)

Porovnáním podniků z hlediska nabízených produktů a služeb bylo zjištěno, že obě strany jsou schopny nabídnout široké spektrum druhů staveb a činností, ale určitými rysy se od sebe liší a tím můžou zaznamenávat konkurenční výhody. BERGER BOHEMIA sice nedisponuje takovým množstvím poboček viz následující Obr. 8, zejména obaloven jako firma SWIETELSKY, ale i přesto vlastní certifikovanou laboratoř, díky které zajišťuje vysokou kvalitu živičných směsí a věnuje se inovativním materiálům a technologiím. Další rozdíly, a především výhody jsou již na straně firmy SWIETELSKY, a to vysoká

specializace na různé druhy staveb, například sportovní stadiony, za které dokonce sklídila významná ocenění, ale především čtyřmi pobočkami půjčoven bednění na území ČR. Myšlenka zhodnotit vlastní zdroje, využít své odborné zkušenosti s realizací bednění a nabídnout takovou službu zákazníkovi přináší vedle zisku větší povědomí o společnosti a její vysoké úrovni (SWIETELSKY, 2023b).

Obr. 8: Poloha středisek konkurenčních společností v rámci ČR



Zdroj: Google.cz/maps

Z hlediska množství poboček v České republice společnost SWIETELSKY velice převyšuje analyzovaný podnik. Konkurent zajišťuje služby v oblasti pozemních staveb prostřednictvím osmi závodů a v oblasti silničních a inženýrských stav pomocí pěti závodů. Dále jsou součástí společnosti čtyři obalovny rozmístěny na území ČR (SWIETELSKY, 2023).

Všechny pobočky konkurenta jsou zaneseny v mapě červeným bodem a oranžovými body jsou pro srovnání označena střediska společnosti BERGER BOHEMIA. Rozdíl v počtu poboček je markantní. BERGER BOHEMIA má všechny své divize společně s vlastněnou Železniční projekčně-stavební kanceláří zastoupeny v jednom sídle, tedy v Plzni-Liticích. Disponuje jedinou obalovnou, a to poblíž Plzně směrem na Karlovy Vary. Dopadem nižšího množství středisek a tím pádem menších kapacit a také vyšší náklady spojené se vzdálenými místy provádění staveb je nemožnost nabídnout výhodnější ceny než konkurenční subjekt a nutnost se v rámci velkých veřejných zakázek spojovat s konkurenčními společnostmi do sdružení. To ale většinou přináší nižší procento zisku a v neposlední řadě větší administrativní zátěž (P. Šimsa, osobní komunikace, 20. 3. 2023).

2.3.3 PESTLE analýza

Tato metoda slouží k posouzení makroprostředí, ve kterém se analyzovaná společnost nachází. Makroprostředí na rozdíl od mikro a mezo prostředí nemůže nijak ovlivnit. Je tedy žádoucí mít toto prostředí dostatečně analyzované a získané informace maximálně využívat ke zhodnocování zjištěných příležitostí a eliminaci rizik z potenciálních hrozeb.

Politické faktory

Dosah těchto faktorů je velmi široký a počínání vlády má vliv na celkovou prosperitu země. Aktuálně Česká republika potažmo celá Evropa zažívá velice těžké období po událostech od počátku roku 2020. Pandemická krize, která měla velký dopad na veškeré dění a zasáhla samozřejmě i stavební průmysl. Tehdejší vláda Andreje Babiše se snažila o co největší zmírnění potenciálních ničujících dopadů na podnikatelské subjekty. Dle Ministerstva spravedlnosti (2023a) a Hlídače státu (2023) podnik BERGER BOHEMIA nezaznamenal ničující dopady, přijal téměř 500 tis. Kč covidové podpory z programu ANTIVIRUS a přes všechna úskalí vykazoval pozitivní výsledky hospodaření. Dalším těžkým obdobím podnik prochází v souvislosti s vpádem Ruských vojsk na Ukrajinské území. Zde už musela reagovat aktuálně jmenovaná vláda Petra Fialy, která jednoznačně podpořila a stále podporuje Ukrajinu.

Pro sledovanou společnost je to problém nejen z hospodářského hlediska, kvůli zvyšování nákladů na stavební komodity, ale také z hlediska lidských zdrojů. Při realizaci staveb pro podnik pracují v nezanedbatelném poměru dělníci ukrajinské národnosti. Když tito muži byly nuceni bojovat za svou zemi a chránit své rodiny, nebylo jednoduché tuto situaci vyřešit (Ježek, 2023).

Pětikoalice prosazuje demokracii a snaží se svými kroky zajistit prosperitu země. Dle programového prohlášení vlády Petra Fialy si vláda klade za cíl aktualizovat Státní energetickou koncepci ČR, což pro firmu BERGER BOHEMIA může představovat pozitivní výhledy v plánování využívání obnovitelných zdrojů, zejména sluneční energie. Dále je velice významnou skutečností novela stavebního zákona, která by měla vejít v účinnost 1. ledna 2024. Tato novela zajišťuje nespočet výhod pro stavebníky a všechny zúčastněné strany. Novela by měla zajistit méně administrativní zátěže pro stavebníky i úřady, transparentní stavební řízení a například volnější režim pro energetické stavby (ČTK, 2023).

Ekonomické faktory

Dle výsledků analýzy společnosti CEEC Research (2022) téměř tři čtvrtiny dotazovaných firem v oboru stavebnictví očekává v roce 2023 pokles vývoje trhu stavebních prací v průměru o 4,6 %. I přes to, že aktuální průměrné vytižení stavebních kapacit je 97 %, ceny stavebních materiálů a všech potřebných komodit, a především ceny energie a výše inflace způsobují obavy a nejistoty u drtivé většiny stavebních společností. Události posledních let ukazují, že doba je velmi proměnlivá a vyžaduje rychlé reakce ve všech oblastech.

I přes aktuální politickou a ekonomickou situaci Ředitelství silnic a dálnic ČR uvádí, že se nadále bude pokračovat v budování dálniční sítě a realizování důležitých staveb. Jednou z nich je například přeložka – D6 Hořesedly, jejíž zhotovitelem bude sdružení "Společnost D6 Hořesedly". Jedním z členů je i BERGER BOHEMIA. Část rozpočtu ŘSD ČR určená na investiční výdaje činí 83 mld. Kč. Oproti roku 2022 tato suma představuje nárůst o 6,3 mld. Kč tedy 9,63 % (Ministerstvo dopravy ČR, 2022 + 2023).

Problematika inflace je aktuálně velmi intenzivně probírané téma napříč všemi oblastmi. Všeobecný růst cenové hladiny v čase se přibližně do konce roku 2020 vyvíjel v rámci doporučených hodnot a vykazoval tedy stabilní hodnoty. V roce 2021 byl zaznamenán nárůst hodnoty na 3,8 % což jí zařadilo mezi nejvyšší pozorovanou hodnotu od roku 2008. Nejkritičtější hodnotou byla ale ta v roce 2022. Výše 15,1 % je historicky nejvyšší od roku 1993. Vysoké míra inflace zpomaluje hospodářský růst a snižuje životní úroveň obyvatel. Protiinflačními kroky dle Ministerstva financí ČR (2022) je energetický úsporný balíček a také zvýšení měnopolitických sazeb viz Měnový kurz. Snaha o snížení míry inflace je cílem České národní banky, za pomoci fiskálně restriktivních kroků Vlády ČR. Hlavním problémem působící na míru inflace jsou vysoké ceny energií, které souvisejí s válečným konfliktem na Ukrajině. Ceny energií, představují pro společnost nedoplatky za elektřinu v řádech statisíců korun, dále ceny stavebnin, pohonných hmot a také většiny služeb jsou důvodem snižování ziskovosti.

Tab. 6: Hodnoty průměrné roční míry inflace v letech 2018-2022

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná roční míra inflace (%)	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1

Zdroj: Český statistický úřad (2023)

Dalším sledovaným ekonomickým faktorem je měnový kurz konkrétně vůči euru. BERGER BOHEMIA disponuje bankovními účty vedenými v korunách a také jedním vedený v eurech a vzhledem ke kooperaci s německou mateřskou společností a jejími smluvními dodavateli je potřebné věnovat pozornost kurzu koruny vůči euru.

Česká koruna v roce 2022 zaznamenala posílení vůči euru z důvodu zvýšení sazeb ČNB a také kvůli událostem na trhu v souvislosti s válkou na Ukrajině, a tak se hodnoty zapsaly jako historicky nejnižší od roku 2008 (Seidler, 2023).

Tab. 7: Hodnoty měnového kurzu v letech 2018-2022

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrný kurz koruny vůči euru	25,64	25,67	26,44	25,65	24,57

Zdroj: Český statistický úřad (2023)

Sociální faktory

Sledovanými faktory jsou pracovní síla a vzdělání. Pracovní síla se týká především stavebních dělníků. Dle interní komunikace s P. Šimsou (20.3.2023) je zastoupení ukrajinských pracovníků 25 % z celkového počtu. Vzhledem k mobilizaci těchto pracovníků na Ukrajinu bylo nutné shánět pracovníky pro již realizované stavby a vzhledem k povaze oboru a jejím specifickým a překážkám je problematické sehnat dostatek dělníků. Podnik využívá služeb pracovních agentur a díky tomu se mu daří alespoň částečně nahradit chybějící pracovníky.

Dalším problémem je nedostatek odborně kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Jedná se především o vedoucí projektu, stavbyvedoucí a políry. Prvním důvodem tohoto nedostatku může být to, že vykonávání těchto profesí je podmíněno odborným vzděláváním a víceletou praxí v oboru a v souvislosti s ní, autorizací stavitele při České komoře autorizovaných inženýrů a techniků (ČKAIT, 2021).

Druhým důvodem mohou být nepříznivé výsledky hodnocení uplatnění absolventů v oboru stavitelství. Pouze 29 % absolventů se vzděláním zakončeném maturitou v oboru stavitelství pracují ve shodě s tímto oborem. Tato situace může souviset s vysokými nároky na tyto pracovníky a taky s výše uvedenými podmínkami v souvislosti autorizace stavitelů (NPI, 2019).

Technologické faktory

Aktuálním trendem napříč obory je automatizace a digitalizace. Dle údajů ze zdrojů Ministerstva spravedlnosti (2023a) došlo k výraznému posunu v této oblasti, a to především z důvodu pandemické krize, což bylo také jednou z její několika mála výhod. Společnosti museli rychle reagovat na nově vzniklé podmínky a hledat nová řešení. Zároveň velký konkurenční tlak klade velké nároky na kvalitu používaných materiálů a technologií. Podnik BERGER BOHEMIA je špičkou především ve složení vozového parku a také vlastní laboratoře sloužící nejen k zajištění vysoké kvality produktů. Vozový park disponuje stroji, díky kterým je možné nabízet široké spektrum služeb. Podnik tyto stroje pravidelně obměňuje, aby dosahovaly té nejmodernější úrovně. Laboratoř slouží především k zajištění kvality produktů obalovny. Sleduje se v ní složení vyráběných živických směsí a díky integrované laboratoři pro zemní práce je možné kontrolovat podmínky půdy a tím pádem naplňovat tak cíl produkovat s co nejmenšími negativními dopady na životní prostředí (Bergerholding.eu, 2023d).

Legislativní faktory

Stavebnictví je legislativně upraveno v mnoha ohledech. Co pro firmu BERGER BOHEMIA nepředstavuje velikou překážku jsou zákonné náležitosti podniku pro vstup do odvětví a podmínky pro ucházení se o veřejnou zakázku jejímiž součástí jsou například reference z předchozích provedení staveb. Toto jsou záležitosti, které společnost dlouhodobě splňuje díky dlouholetému působení v oboru a výsledky, které dokazují, že v provádění staveb dosahuje vysokých kvalit. Co již bylo zmiňováno v politických faktorech v rámci novelizace je stavební zákon. Upravuje podmínky především z hlediska působnosti orgánu státní správy v oblasti stavebnictví, konkrétně stanovení cílů, stavebního řádu a úkolů a nástrojů územního plánování (Zákony pro lidi, 2021).

Další důležitým zákonem ovlivňující činnost společnosti v oblasti získávání zakázek je Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Co se týče existence a chodu společnosti společně se zajištěním a péčí o zaměstnance podnik se řídí následujícími legislativními úpravami:

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek BOZP

Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Ekologické faktory

Tato problematika leč až na posledním místě je v poslední době extrémně důležitá. Snaha o co největší možnou eliminaci negativních dopadů na naši planetu je velká a firmy, které tento trend následují, získávají plusové body v konkurenčním boji. Jedná se tedy spíše o výhody na poli soukromého sektoru, vzhledem k možným vyšším nákladům na ekologická řešení, protože ve veřejném sektoru je stále hlavním kritériem cena.

I když ani v tomto sektoru se na ekologii nezapomíná. Důkazem je nově zprovozněné Plzeňské dílo Vozovna Slovánský, na jejíž výstavbě se BERGER BOHEMIA podílela. Tato stavba získala ocenění v prestižní soutěži Global Light Rail Awards a při její realizaci byly použity ekologické prvky ve formě zelené střechy a systému zadržování srážkových vod, které jsou využity pro myčku tramvají a zálivku ozeleněných stěn (Pecuch, 2023).

Společnost se chová ekologicky i z hlediska nakládání s odpady a přístupu k životnímu prostředí, což dokazují její certifikace EN ISO 50001 a EN ISO 14001.

2.3.4 Matice EFE

Tab. 8: Matice EFE

O/T	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Celkem (V × SV)
O1	Získávání obnovitelných zdrojů energie	0,13	3	0,39
O2	Velké množství zadávaných veřejných zakázek	0,10	4	0,40
O3	Trend používání inovativních a kvalitních materiálů	0,05	3	0,15
O4	Síla české měny – nákup od zahraničních dodavatelů	0,08	2	0,16
T1	Výpadek stavebních dělníků	0,07	1	0,07
T2	Nedostatek odborně kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0,08	2	0,16
T3	Zvýšení cen materiálů a služeb	0,18	3	0,54
T4	Hrozící výpadky na straně dodavatelů	0,21	3	0,63
Celkové vážené ohodnocení:				2,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z externí analýzy (2023)

Dle Fotra et al. (2020) výsledek matice EFE, tedy celkové vážené ohodnocení představuje celkovou citlivost záměru podniku na vnější prostředí. Na základě toho, v jakém intervalu se hodnota nachází je zvolen adekvátní postup, jak naložit se zjištěnými hrozbami a příležitostmi. Pokud vychází vysoká citlivost, tedy hodnota blíží se ke 4 je vhodné na tuto situaci využít metodu tvorby scénářů. Pokud ale vychází hodnoty do 2,5, což je případ vytvořené matice EFE v této práci, je vhodné se spolehnout na trendy již ověřené v minulosti. Zvolené postupy se akorát přizpůsobí nově zjištěným rizikovým faktorům, tak aby podnik vyšel z nastalé situace co nejlépe.

2.4 SWOT analýza

Tab. 9: Matice SWOT

	Pozitivní hledisko	Negativní hledisko
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky (Strengths)</p> <p>S1: Značka firmy</p> <p>S2: Know-how v oboru</p> <p>S3: Certifikace kvality společnosti</p> <p>S4: Sídlo a hmotné zdroje podniku</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>W1: Nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků</p> <p>W2: Povaha pracovních podmínek ve stavebnictví</p> <p>W3: Nedostatek poboček v rámci ČR</p> <p>W4: Vyšší hodnota ukazatele celkové zadluženosti</p>
Vnější prostředí	<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <p>O1: Získávání obnovitelných zdrojů energie</p> <p>O2: Velké množství zadávaných veřejných zakázek</p> <p>O3: Trend používání inovativních a kvalitních materiálů</p> <p>O4: Síla české měny – nákup od zahraničních dodavatelů</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>T1: Výpadek stavebních dělníků</p> <p>T2: Nedostatek odborně kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</p> <p>T3: Zvýšení cen materiálů a služeb</p> <p>T4: Hrozící výpadky na straně dodavatelů</p>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Shrnutí získaných informací použitých sestavení matice SWOT

Obsah SWOT analýzy je podmíněn výstupy z matic IFE a EFE. Matice SWOT dává dohromady zjištěné informace a zajišťuje komplexní náhled na prostředí ve kterém se podnik nachází.

Mezi sledované silné stránky patří značka firmy a know-how v oboru stavebnictví. Podnik založený v České republice před 30 lety dodnes drží krok s moderními trendy, dosahuje kladných hospodářských výsledků a představuje stabilního a kvalitního dodavatele širokého spektra služeb, a především projektů prováděných od položení základního kamene až po slavnostní přestřihnutí pásky. Další silnou stránkou je certifikace kvality společnosti. Firma BERGER BOHEMIA se maximálně snaží o provádění svých činností v souladu s životním prostředím. Zároveň usiluje o zajištění nejlepších podmínek pro své zaměstnance. Klade důraz na jejich spokojenost a bezpečí. To vše souvisí s poslední silnou stránkou a tou je vybavenost a hmotné zdroje podniku. Administrativní budova byla postavena tak, aby zajišťovala bezpečné a vhodné prostředí pro zaměstnance a zároveň co nejméně zatěžovala životní prostředí. Ekologické prvky ve formě retenční nádrže, a především projektování budovy tak, aby v budoucnu mohli být efektivně instalovány přijímače obnovitelného zdroje energie.

Slabé stránky podniku souvisí s předmětem výkonu podnikatelské činnosti. Obor stavebnictví zahrnuje široké spektrum prací a podmínky pro zaměstnance nemusí být vždy přívětivé ať už se jedná o mikroklimatické podmínky, prašnost a v určitých případech vysoká míra stresu a tlaku především na vedoucí pracovníky. Mohou představovat určitou překážku při získávání nových pracovníků. To již navazuje na další slabou stránku a tou je dlouhodobý nízký počet kvalitní dostatečně kvalifikované pracovní síly. Slabou stránkou je také působnost podniku pouze v rámci Plzeňského kraje. Vybudováním pobočky na území Moravy či Slezska, by mohla dohnat své silnější konkurenty a dokázala by získávat více zakázek. Poslední zjištěnou slabou stránkou, vyplývající z finanční analýzy, je vyšší procento celkové zadluženosti podniku, které v horším možném případě může vést ke ztrátě důvěry věřitelů.

Externí prostředí skýtá příležitost ve formě dosažitelnějšího získání obnovitelných zdrojů energie. Tato příležitost souvisí především s politikou aktuálně jmenované vlády, která se snaží o zajištění výhodných podmínek při volbě využívání obnovitelných zdrojů a nastavení potřebných norem, které by pořízované technologie k získávání čisté energie

měly splňovat. Další příležitostí je vysoké množství zadávaných veřejných zakázek. Při zajištění dostatečné kapacity podniku, by tato příležitost mohla představovat možnost dosahovat vyššího zisku. Další příležitostí je trend využívání inovativní a vysoce kvalitních materiálů ve stavebnictví. Firma BERGER BOHEMIA by díky zázemí své laboratoře mohla zlepšit své postavení v rámci role dodavatele inovativních a vysoce kvalitních materiálů o které je čím dál vyšší zájem. Poslední příležitostí je potenciální úspora z nákupu od německých dodavatelů. Vzhledem ke kooperaci v rámci holdingu, by firma mohla získat dostatečné množství kontaktů na dodavatele v oboru a díky výhodnému měnovému kurzu objednávat výhodněji materiály či služby.

Hrozby působící na podnik z vnějšího prostředí souvisí především s lidskými zdroji a ekonomickou situací. Válka na Ukrajině způsobila těžkou situaci pro pracující dělníky na českém území. Nahradit je v průběhu probíhajících staveb bylo velice těžké a z dlouhodobého hlediska skýtá situace veliké nejistoty. Zároveň hrozbou je, že trh práce nenabízí dostatečné množství vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli schopni vykonávat potřebné profese. Některé důvody mohou být způsobeny sociálními faktory. Poslední dvě významné hrozby jsou zvýšení cen materiálů a služeb a v důsledku toho možné hrozící úpadky na straně dodavatelů. Ekonomická situace je aktuálně velice nepříznivá a v souvislosti s charakterem všech událostí v některých případech celkem nepředvídatelná.

Strategie na základě výstupů matic IFE a EFE

Na základě kvantitativního ohodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb v metodě IFE a EFE byly vybrány ty nejdůležitější z nich a analogicky k matici SWOT byly vytvořeny možné strategie podniku pomocí matice TOWS.

Tab. 10: Matice TOWS

	S4: Sídlo a hmotné zdroje podniku S1: Značka a know-how v oboru	W3: Nedostatek poboček v rámci ČR W4: Vyšší hodnota ukaz. celkové zadluženosti
O1: Získání obnovitelných zdrojů energie O2: Velké množství zadávaných VZ	<p style="text-align: center;">Strategie SO</p> <p>S1O2: Využití zdrojů a podmínek pro získání technologie na výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů s podporou státu</p>	<p style="text-align: center;">Strategie WO</p> <p>W3O2: Snaha o získání zakázek, které jsou nejlépe ohodnocené a zároveň se nachází v nejbližší možné vzdálenosti od sídla podniku</p>
T3: Zvýšení cen materiálů a služeb T4: Výpadky na straně dodavatelů	<p style="text-align: center;">Strategie ST</p> <p>S1T3: Využití značky a know-how podniku k zabránění poškození finančního zdraví podniku způsobeného zvýšením cen materiálů a služeb</p>	<p style="text-align: center;">Strategie WT</p> <p>W4T4: Ubránění se hrozícím výpadkům na straně dodavatelů a snažit se eliminovat trend zvyšující se hodnoty ukazatele celkové zadluženosti</p>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Strategie využití (SO)

Perfektní pozice podniku představující v případě výsledků této analýzy investici do zařízení obnovitelných zdrojů energie s oporou své silné stránky představující v tomto případě sídlo a hmotné zdroje podniku. Vzhledem k situaci na trhu s energiemi, se snaží vláda ČR pomoci v získávání fotovoltaických elektráren a využitím této příležitosti by analyzovaná firma mohla zajistit snížení nákladů na elektrickou energii a uplatnit potenciál administrativní budovy co nejméně zatěžovat životní prostředí. V souvislosti se všemi ostatními působícími faktory, by podnik tuto strategii mohl využít až v době, kdy se situace ve většině aktuálně sledovaných oblastech uklidní a bude možné lépe predikovat situaci v budoucnosti.

Strategie hledání (WO)

Tato strategie představuje možnost rozvoje, kdy je potřeba minimalizovat nalezené slabé stránky a dokázat při tom využít příležitosti plynoucí z externího prostředí. Bohužel

v případě podniku BERGER BOHEMIA se tyto dva cíle v určité míře vylučují. Je těžké získávat velké zakázky s tou nejvyšší očekávanou mírou zisku, pokud firma nemá dostatek kapacit v rámci poboček na území ČR. Zároveň je značně rizikové investovat do rozšíření stávajícího závodu o nové pobočky, vzhledem k ostatním nalezeným slabým stránkám, jakou jsou mírně rostoucí trend celkové zadluženosti a nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků. Řešením je tedy zaměření se na získávání co nejlépe ohodnocených zakázek, ať už ve veřejném či soukromém sektoru a snažit se brát v potaz jejich vzdálenost od sídla podniku a dávat tedy přednost těm, jejichž realizace probíhá co nejbliže.

Strategie konfrontace (ST)

Nejvhodnější strategie pro podnik BERGER BOHEMIA na základě všech zjištěných údajů z analýzy prostředí je strategie konfrontace, spočívající v posílení stávající pozice využitím nalezených silných stránek. Součástí je ale konfrontace s nalezenými hrozbami a snaha o minimalizování jejich negativních následků. Úkolem podnikového řízení tedy je využívat co nejefektivněji znalosti v oboru, velkého množství nasmlouvaných dodavatelů a dobré vztahy s nimi a také využívat své značky představující pro zákazníky tradici a stabilitu na českém trhu již 30 let. Firma by se také mohla pokusit za pomoci svých zkušených a kvalifikovaných odborníků spolupracovat se školami se zaměřením na stavebnictví a pokusit se nalézt příčinu trendu nedostatku kvalifikovaných pracovníků v tomto oboru a alespoň z části se pokusit o jeho eliminaci.

Strategie vyhýbání (WT)

Tato strategie představuje verzi nejméně příznivého vývoje situace a směr, kterým se ve většině případů firma vydat nechce. Tato obranná strategie je tedy využita v případě velké míry rizik z externího prostředí a zároveň převažujícím množstvím slabých stránek podniku. Firma by tedy přistoupila k této strategii při nutnosti opouštění stávajících pozic. BERGER BOHEMIA sice vykazuje slabé stránky a je ohrožena hrozbami, ale ne v tak velké míře, aby musela přistoupit ke strategii vyhýbání. V nejhorším možné případě, pokud by došlo k neúnosné výši hodnoty ukazatele celkové zadluženosti a zároveň by dodavatelé získali enormně velkou vyjednávací sílu z důvodu možného zmenšení množství celkového počtu dodavatelů na trhu, by se podnik měl obrátit na tuto strategii. Příkladem může být snižování nákladů na mzdy propouštěním zaměstnanců a co nejméně využívat financování majetku cizími zdroji.

Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu prostředí vybraného podnikatelského subjektu. Analyzovaným podnikatelským subjektem byl zvolen podnik BERGER BOHEMIA a. s. se sídlem v Plzni-Liticích.

V práci byly provedeny dílčí úkoly, které vedly k dosažení cíle. Prvním z nich bylo charakterizování vybraných nástrojů pro analýzu. Tento úkol byl splněn v teoretické části práce, která nejprve představila pojem prostředí a jeho části a následně byly charakterizovány metody sloužící k analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Zvolenými metodami pro analýzu vnitřního prostředí byla analýza podnikových zdrojů, metoda VRIO a finanční analýza. Pro analýzu vnitřního prostředí byla vybrána metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil, Benchmarking, PESTLE analýza a analýza SWOT. Závěr první části byl již určen nástrojům určeným ke zpracování získaných poznatků ze zvolených metod, jimiž byla matice TOWS a metoda tvorby scénářů vývoje prostředí.

Druhým dílčím úkolem bylo představení vybraného podniku, ke kterému došlo v první kapitole praktické části. Následující kapitoly byly již věnovány samotné aplikaci vybraných nástrojů na prostředí podniku, ve kterém se nachází. Všechny použité metody poskytly žádané výstupy, sloužící k pochopení prostředí. Předposledním úkolem bylo vyhodnocení těchto postupů především pomocí matice IFE a EFE, díky kterým byly zjištěné informace ohodnoceny kvantitativně a následně bylo možné vytvořit matici SWOT a analogicky k ní také matici TOWS. Komplexní zhodnocení všech získaných informací v kapitole analýzy SWOT, pomohlo při sestavování matice TOWS a výběru té nejlepší strategie. Tou je pro podnik BERGER BOHEMIA strategie konfrontace, spočívající v posílení stávající pozice využitím nalezených silných stránek. Úkolem podnikového řízení tedy je využívat co nejefektivněji znalosti v oboru, velkého množství nasmlouvaných dodavatelů a dobré vztahy s nimi a také využívat své značky představující pro zákazníky tradici a stabilitu na českém trhu již 30 let. Firma by se také mohla pokusit za pomoci svých zkušených a kvalifikovaných odborníků spolupracovat se školami zaměřenými na obor stavebnictví a pokusit se nalézt příčinu nedostatku kvalifikovaných pracovníků v tomto oboru a alespoň z části se pokusit o jeho eliminaci.

Posledním úkolem tedy doporučením nejvhodnějšího postupu z hlediska získaných informací z analýzy byly naplněn cíl této práce.

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5th ed.). Pearson Education Limited.

Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Eichhorn, P., & Towers, I. (2018). *Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public Sector*. Springer.

Fotr, J., & Souček, I. (2019). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Grada Publishing.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.

Hitt, M. A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2017). *Strategic management: Competitiveness & Globalization: Concepts*. (12. vyd.). Cengage Learning.

Hučka, M., Čvančarová, Z., & Franek, J. (2021). *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada Publishing.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* (2.vyd). Grada.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada.

Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Management Press.

Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. 2. vyd. C.H.Beck.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Grada.

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. C.H. Beck.

Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., Kallista, P., Königová, M., Krninská, R., Macák, T., Oubrechtová, M., Rolínek, L., Sedlák, J., Slabá, M., Stehel, V., Straková, J., Škodová Parmová, D., Pártlová, P., Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.

Růčková, P. (2021). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (7. aktualizované vydání). Grada.

Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., Eisler, J., Hoffmann, V., Janhuba, M., Klečka, J., Kleibl, J., Neumaierová, I., Novotný, J., Sedláčková, H., Svobodová, I., & Veber, J. (2015). *Podniková ekonomika* (6. vyd.). C. H. Beck.

Vochozka, M., Stehel, V., Vrbka, J., Rowland, Z., Šuleř, P., Machová, V., Krulický, T., & Horák, J. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku* (2. vyd.). Grada Publishing.

Internetové zdroje:

Berger Holding SE (2023a). *Skupina BERGER – historie*. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://bergerholding.eu/cs/cesko/skupina-berger/spolecnost/historie>

Berger Holding SE (2023b). *Inovativně a kreativně zajistit budoucnost*. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://bergerholding.eu/cs/cesko/skupina-berger/spolecnost/my-o-sobe>

Berger Holding SE (2023c). *Společnost zaměřená na kvalitu*. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://bergerholding.eu/cs/cesko/skupina-berger/spolecnost/management-kvality>

Berger Holding SE (2023d). *Moderní obalovny*. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://bergerholding.eu/cs/cesko/divize/berger-bohemia/obalovny>

CEEC Research s. r. o. (2022). *Kvartální analýza českého stavebnictví*. Ceec. Dostupné 20. 3. 2023 z https://ceec.eu/wp-content/uploads/2022/11/Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi_Q4_2022-1.pdf

Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (2021). *Autorizační řád*. ČKAIT.cz Dostupné 20. 1. 2023 z <https://www.ckait.cz/autorizacni-rad>

ČTK (2023). *Sněmovna schválila změnu stavebního zákona*. PSPČR. Dostupné 24. 3. 2023 z <https://www.psp.cz/sqw/cms.sqw?z=17251>

- Český statistický úřad (2023). Hlavní makroekonomické ukazatele. Dostupné 20. 3. 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- Doleček, M. (2021). *Přeměny obchodních korporací*. Businessinfo. Dostupné 4.4.2023 z <https://www.businessinfo.cz/navody/premeny-obchodnich-korporaci-ppbi/2/>
- Evropská unie (2016). *Mikropodniky, malé a střední podniky: definice a oblast působnosti*. Dostupné 20. 1. 2023 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM:n26026>
- Hlídač státu (2023). *Covid podpora*. Dostupné 20. 3. 2023 z [https://www.hlidacstatu.cz/data/Detail/covidpodpora/ba6ca6c3d7c748fba0db34c8e1f44dea?qs=\(+ico.keyword%3A45357269+\)](https://www.hlidacstatu.cz/data/Detail/covidpodpora/ba6ca6c3d7c748fba0db34c8e1f44dea?qs=(+ico.keyword%3A45357269+))
- Ježek, P. (2023). *Při zakládání prvního pilíře je vždy napětí, říká šéf stavby obchvatu*. iDnes. Dostupné 20. 3. 2023 z https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/zapadni-okruh-silnice-stavbyvedouci-otevreni-rozhovor-doprava.A230220_120339_plzen-
- Ministerstvo dopravy ČR (2022). *Vláda schválila proinvestiční rozpočet na dopravní stavby*. MDČR. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vlada-schvalila-proinvesticni-rozpocet-na-dopravni>
- Ministerstvo dopravy ČR (2023). *Proinvestiční rozpočet na rok 2023 zajistí pokračování staveb*. MDČR. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Proinvesticni-rozpocet-na-rok-2023-zajisti-pokraco>
- Ministerstvo spravedlnosti (2023a). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 20. 1. 2023 z [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=45357269](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=45357269)
- Ministerstvo spravedlnosti (2023b). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 20. 1. 2023 z [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?ico=64358615](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=64358615)
- Mapy google (2023). *Swietelsky*. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.google.com/maps/search/swietelsky/@49.3485209,13.4559073,10z>
- Národní pedagogický institut 2019. *Shoda vzdělání a zaměstnání – maturanti*. Infoabsolvent. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-3-07/Shoda-vzdelani-a-zamestnani-maturanti/25>

Pecuch, M. (2023). *Plzeň má novou a modern tramvajovou vozovnu*. Pzeň.eu. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/aktuality-z-mesta/plzen-ma-novou-a-moderni-tramvajovou-vozovnu.aspx>

Seidler, J. (2023). *Koruna podle Jakuba Seidlera: Proč dál posiluje pod 24 Kč za euro*. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/694686-koruna-podle-jakuba-seidlera-proc-dal-posiluje-pod-24-kc-za-euro/>

Stavba roku Plzeňského kraje (2021). *Administrativní budova BERGER BOHEMIA a.s.* Plzeň. Dostupné 20. 1. 2023 z https://www.stavbarokupk.cz/dt_stavby/administrativni-budova-berger-bohemia-a-s-plzen/

Swietelsky (2023). *Půjčovna bednění*. Dostupné 20. 3. 2023 z <http://pujcovna-swietelsky.cz/www/>

Swietelsky (2023). *Rozsah činností koncernu*. Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.swietelsky.cz/rozsah-cinnosti-koncernu/>

Vláda ČR (2023). *Programové prohlášení vlády Petra Fialy*. Vláda.cz Dostupné 20. 3. 2023 z <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-Petra-Fialy.pdf>

Zákony pro lidi (2021). *Zákon č. 309/2006 Sb.* Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283>

Interní zdroje:

BERGER BOHEMIA, a. s. (2023a). *Organigram BB + ŽPK*. Interní dokument podniku BERGER BOHEMIA, a. s. se sídlem v Plzni.

BERGER BOHEMIA, a. s. (2023b). *Interní směrnice: pozice referenta nákupu při výběru dodavatelů*. Interní dokument podniku BERGER BOHEMIA, a. s. se sídlem v Plzni.

BERGER BOHEMIA, a. s. (2023c). *Aktuálně hledané pozice (2018-2022)*. Interní dokument podniku BERGER BOHEMIA, a. s. se sídlem v Plzni.

BERGER BOHEMIA, a. s. (2023d). *Úložiště BB – loga a fotky BB*. Interní dokument podniku BERGER BOHEMIA, a. s. se sídlem v Plzni.

Seznam grafů

Graf 1: Ukazatele rentability.....	36
Graf 2: Ukazatel zadluženosti.....	37
Graf 3: Ukazatele likvidity	40

Seznam tabulek

Tab. 1: Ohodnocení zdrojů dle metody VRIO.....	13
Tab. 2: Metoda VRIO pro BERGER BOHEMIA a.s.	34
Tab. 3: Ukazatel krytí úroků.....	38
Tab. 4: Matice IFE.....	41
Tab. 5: Nabízené oblasti prováděných činností sledovaných společností.....	45
Tab. 6: Hodnoty průměrné roční míry inflace v letech 2018-2022	48
Tab. 7: Hodnoty měnového kurzu v letech 2018-2022	49
Tab. 8: Matice EFE.....	51
Tab. 9: Matice SWOT.....	52
Tab. 9: Matice TOWS.....	55

Seznam obrázků

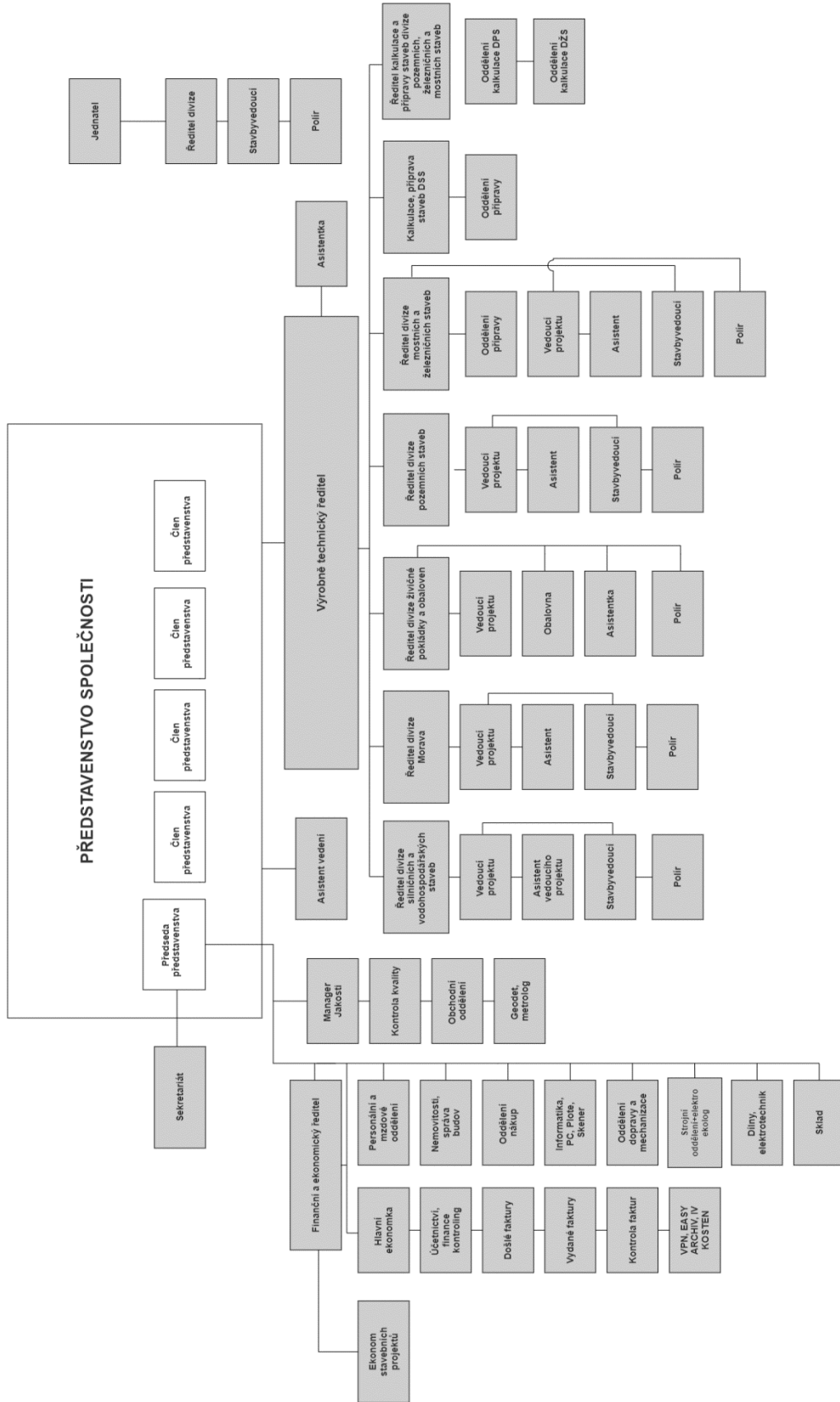
Obr. 1: Části prostředí podniku.....	10
Obr. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	16
Obr. 3: Typy Benchmarkingu	19
Obr. 4: Matice SWOT.....	23
Obr. 5: Rozdělení společnosti formou odštěpení sloučením	29
Obr. 6: Sídlo podniku BERGER BOHEMIA a. s.....	32
Obr. 7: Logo společnosti BERGER BOHEMIA a.s.....	34
Obr. 8: Poloha středisek konkurenčních společností v rámci ČR.....	46

Seznam příloh

Příloha A: Organigram společnosti BERGER BOHEMIA a. s.

Příloha B: Vybrané údaje z Výročních zpráv z let 2018-2021 podniku BERGER BOHEMIA a. s. pro potřeby finanční analýzy

Příloha A: Organigram společnosti BERGER BOHEMIA a.s.



Příloha B: Vybrané údaje z Výročních zpráv z let 2018-2021 podniku BERGER BOHEMIA a. s. pro potřeby finanční analýzy

Údaje k 31. 12 20XX v celých tis. Kč

	2018	2019	2020	2021
Celková aktiva	2 090 580	2 539 714	2 706 480	2 667 728
Oběžná aktiva	1 889 242	2 311 781	2 375 006	2 377 383
Zásoby	677 946	1 204 790	1 265 560	1 494 366
Peněžní prostředky	948 310	1 180 691	1 313 754	947 597
Celková pasiva	2 090 580	2 539 714	2 706 480	2 667 728
Vlastní kapitál	561 726	552 530	588 130	572 661
Cizí zdroje	1 457 777	1 970 201	2 098 714	2 060 931
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 296 274	1 817 292	1 778 353	1 630 110
Tržby z prodeje zboží	44 936	10 652	14 225	14 624
Provozní zisk	110 570	82 583	108 255	93 852
Náklady na cizí zdroje	9 170	14 812	21 628	26 730
Čistý zisk	86 446	65 804	85 600	59 209

Abstrakt

Hradilová, D. (2023). *Analýza prostředí podnikatelského subjektu*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: analýza prostředí podniku, finanční analýza, VRIO, Porterův model pěti sil, Benchmarking, PESTLE analýza, matice SWOT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku společnosti BERGER BOHEMIA a. s. za použití více analytických metod. Práce se zabývá finančním zdravím organizace za určité období. Autor také analyzuje podnikové zdroje, které slouží jako podklad pro metodu VRIO. Tato metoda se snaží vyčlenit takové zdroje, které představují trvale konkurenční výhodu. Dále se v práci provádí metoda Porterova modelu pěti sil a PESTLE analýza, které mají za cíl dostatečně popsat mezoprostředí a makroprostředí a zajistit tak dostatek informací z externího prostředí. Posledním důležitým bodem je analýza SWOT, která popisuje silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby působící na sledovaný podnik. Údaje, popsané v této práci slouží k dostatečné popsání a pochopení prostředí ve kterém se sledovaný podnik nachází. Taková analýza může sloužit jako poklad a doporučení k formulaci strategií, které jsou založeny právě na co nejefektivnějším využití identifikovaných zdrojů a vlivů.

Abstract

Hradilová, D. (2023). *The analysis of the environment of a selected company*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Keywords: analysis of the environment of a selected company, financial analysis, VRIO, Porter's five forces analysis, Benchmarking, PESTLE analysis, SWOT matrix

This bachelor thesis aims to conduct a comprehensive analysis of the external and internal environment of the organization BERGER BOHEMIA a. s. using many various analytical tools. The research begins by assessing the financial standing of the organization and analysing its financial performance over a set period. The VRIO and Porter's five forces analysis help to identify the company's core competencies and assess the competitive landscape in which it operates. Benchmarking enables the company to compare its performance against its competitors and identify areas of improvement. The PESTLE analysis helps to identify external factors that may impact the company's business and operations. Finally, the SWOT matrix provides a comprehensive overview of the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The findings of this research will enable the company to identify areas where it can improve and make informed decisions when formulating strategies to achieve its business objectives.