

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

**Effect of the environment on a specific company**

Lukáš SKŘIVAN

Plzeň 2016

# ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“*

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

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych velice rád poděkoval Ing. Lence Šimonové za její odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Velice mně pomohlo její doporučení odborné literatury a následné připomínky, které zjednodušily průběh celé práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu majiteli Václavu Dudovi za možnost vypracovat bakalářskou práci v jeho firmě a paní účetní Janě Stieglerové za poskytnuté informace a konzultace, které byly pro mne přínosem.

## OBSAH

Obsah .....	5
Úvod.....	7
1    Základní pojmy .....	8
1.1    Ekonomie .....	8
1.2    Ekonomika .....	8
1.3    Podnikání .....	8
1.4    Podnik (obchodní závod) .....	9
1.4.1    Malé, střední a velké podniky.....	9
1.5    Podnikatel .....	11
2    Podnikatelské prostředí.....	12
2.1    Analýza makroprostředí.....	13
2.2    Analýza mezoprostředí .....	16
2.2.1    Porterův model pěti sil.....	17
2.3    Analýza mikroprostředí .....	18
2.3.1    Organizační struktura.....	18
2.3.2    Finanční analýza .....	19
2.3.3    Marketingový mix.....	22
3    SWOT analýza.....	24
3.1    Silné a slabé stránky .....	24
3.2    Příležitosti a hrozby .....	25
4    Charakteristika zvoleného podniku .....	26
4.1    Základní údaje.....	26
4.2    Historie podniku .....	27
4.3    Činnost podniku.....	27
5    Analýza makroprostředí podniku.....	29
5.1    PESTLE analýza podniku.....	29
5.1.1    Politické prostředí .....	29
5.1.2    Ekonomické prostředí .....	30
5.1.3    Sociální prostředí .....	33
5.1.4    Technologické prostředí .....	35
5.1.5    Legislativní prostředí .....	36

---

5.1.6	Ekologické prostředí .....	37
6	Analýza mezoprostředí podniku .....	39
6.1	Porterův model pěti sil .....	39
6.1.1	Intenzita konkurence stávajících firem .....	39
6.1.2	Hrozba substitutů .....	43
6.1.3	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví .....	44
6.1.4	Vyjednávací pozici dodavatelů .....	44
6.1.5	Vyjednávací pozice kupujících .....	45
6.2	Zhodnocení Porterova modelu pěti sil .....	45
7	Analýza mikroprostředí podniku .....	46
7.1	Organizační struktura podniku .....	46
7.2	Finanční analýza podniku .....	47
7.2.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	47
7.2.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	52
7.3	Marketingový mix .....	57
7.3.1	Produkt .....	57
7.3.2	Cena .....	58
7.3.3	Distribuce .....	58
7.3.4	Propagace .....	59
8	SWOT analýza podniku .....	60
8.1	Silné stránky .....	60
8.2	Slabé stránky .....	61
8.3	Příležitosti .....	61
8.4	Hrozby .....	62
8.5	Zhodnocení SWOT analýzy .....	63
9	Návrhy .....	64
9.1	Vytvoření webových stránek .....	64
9.2	Propagace firmy .....	65
9.3	Zvýšení krátkodobého finančního majetku .....	65
9.4	Dostavba ubytovny .....	66
9.5	Školení administrativních pracovníků .....	66
	Závěr .....	68

## ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Pro praktickou část byl vybrán podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb. Podnik se věnuje projekční a montážní činnosti ve výstavbě a působí na českém trhu od roku 1991.

Práce je rozčleněna do devíti kapitol, které jsou rozděleny na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce se skládá ze tří úvodních kapitol. První kapitola definuje základní pojmy v ekonomické oblasti. Jedná se ryze o vysvětlení pojmů, které se v práci objevují, nebo se práce bezprostředně týkají. Druhá kapitola je věnována charakteristice podnikatelského prostředí. Kapitola obsahuje tři podkapitoly, které se věnují teoretickým poznatkům ohledně makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. V následující kapitole je definován pojem SWOT analýza a charakteristika dílčích pojmů této analýzy. Čtvrtá kapitola se věnuje charakteristice podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb. Jsou zde základní údaje, historie podniku a popis činnosti podniku. Následující tři kapitoly se věnují analýzám jednotlivých složek prostředí podniku. Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PESTLE analýza, pro analýzu mezoprostředí byl zvolen Porterův model pěti sil. V analýze mikroprostředí se vyskytuje organizační struktura podniku, finanční analýza podniku a marketingový mix.

Po těchto analýzách následuje SWOT analýza, která navazuje na poznatky v jednotlivých složkách prostředí podniku. Po rozboru vnitřních a vnějších faktorů je na závěr této kapitoly celkové zhodnocení SWOT analýzy. Poslední kapitola se věnuje jednotlivým návrhům opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti na domácím trhu. Návrhy vychází z výsledků jednotlivých analýz prostředí podniku.

Cílem této práce je zanalyzovat podnikatelské prostředí a posoudit dílčí vlivy na podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb a následně navrhnout taková opatření, která jsou pro podnik reálná a posilují konkurenceschopnost podniku. Práce byla zpracována ve spolupráci s firmou Václav Duda – rekonstrukce staveb. Z teoretické části vyplývá část praktická. Vnější analýza byla zhotovena z literárních i elektronických externích zdrojů. Při vnitřních analýzách byly využity zejména interní dokumenty, velice přínosné byly také konzultace s účetní podniku. Při zpracování ukazatelů finanční analýzy byla využita komparace s průměrem ve stejném odvětví ČR za daný rok.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Tato kapitola je především zaměřena na základní pojmy podnikové ekonomiky:

- ekonomie,
- ekonomika,
- podnikání,
- podnik (obchodní závod),
- podnikatel.

## 1.1 Ekonomie

Mnoho lidí žijí ve představě, že ekonomie a ekonomika je stejný termín. Autor se proto rozhodl objasnit význam obou slov. Autoři Samuelson a Nordhaus (2013, str. 4) ve své publikaci definují pojem ekonomie takto: „*Ekonomie zkoumá, jak různé společnosti využívají vzácné zdroje k výrobě užitečných komodit a jak je rozdělují mezi spotřebitele.*“

Dále uvádí, že pod touto definicí se skrývají dvě základní myšlenky ekonomie: statky jsou vzácné a společnost musí využívat zdroje efektivně. Ekonomii lze tedy charakterizovat jako interdisciplinární vědní obor (Samuelson a Nordhaus, 2013).

## 1.2 Ekonomika

Ekonomiku lze nazvat jako hospodaření subjektu (podnik, stát) na určitém území. Mezi základní ekonomické statky patří domácnosti, podniky a stát. Základním kamenem ekonomie jsou statky. Statek je užitečné zboží nebo služba, která uspokojuje lidské potřeby. Vstupy lze nazývat jako výrobní faktory: práce, půda, kapitál. Výstupy jsou užitečné statky či služby, které jsou následkem výrobního procesu a mohou být spotřebovány nebo využity pro další výrobu (Samuelson a Nordhaus, 2013).

## 1.3 Podnikání

Slovo podnikání od 1. května 1990 dostalo pro Česko republiku a Slovensko (tehdejší ČSFR) nový rozměr. V tento den nabyly svou účinnost dva tehdejší zákony:

- o soukromém podnikání občanů (Zákon č. 105/1990 Sb.),
- o akciových společnostech (Zákon č. 106/1990 Sb.).

V současnosti se využívají z hlediska provozování podnikání tyto zákony:

- občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.),
- zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.),
- živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.),
- ostatní platné zákony ČR.

Autoři Synek a Kislengerová (2015) uvádí následující podstatné rysy podnikání:

- snaha zhodnocení vloženého kapitálu,
- zisk lze docílit uspokojováním potřeb zákazníků,
- potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu a snaží se o minimalizaci rizika,
- pro vstup na trh podnikatel vkládá do svého podniku kapitál.

## **1.4 Podnik (obchodní závod)**

Dle nového občanského zákoníku neexistuje pojem podnik. Pro právní účely vznikl pojem obchodní závod.

Dle Zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 502 odstavce 1 je obchodní závod *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*

### **1.4.1 Malé, střední a velké podniky**

Je důležité vymezení pojmu malý, střední a velký podnik. Existují tři různá pojetí:

- dle nařízení Evropské komise,
- dle statistického úřadu EU,
- dle ČSSZ (České správy sociálního zabezpečení) (Srpková a Řehoř, 2010).

#### **1.4.1.1 Členění dle nařízení Evropské komise**

Kritéria pro členění dle EU jsou: počet zaměstnanců, roční obrat, výše aktiv. Tato kritéria určují, do jaké kategorie podnik patří. Podniky se dělí:

- mikropodniky,
- malé podniky,
- střední podniky,



- velké podniky.

Členění vychází ze Zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. V souladu s tímto zákonem se dle Evropské komise (2006) posuzují čtyři kritéria, dle nichž se daný podnik posuzuje počtem zaměstnanců, roční obrat výše aktiv a nezávislost. V tabulce č. 1 se nachází kategorie jednotlivých podniků včetně jejich kritérií.

*„Nezávislost znamená, že podnik nemůže být považován za malý nebo střední, jestliže je 25 % nebo více procent kapitálu nebo hlasovacích práv přímo nebo nepřímo ovládáno subjektem, který nesplňuje definici malého či středního podniku“* (Srpková a Řehoř, 2010, s. 37).

Tab. č. 1: Členění podniku dle nařízení Evropské komise

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
Mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	< 2 mil. €
Malý	< 50	< 10 mil. €	< 10 mil. €
Střední	< 250	< 50 mil. €	< 43 mil. €
Velký	250 a více	50 mil. € a více	43 mil. € a více

Zdroj: Veber a Srpková, 2012

#### 1.4.1.2 Členění dle statistického úřadu EU

Od roku 1997 se česká statistika zpracovává dle souladu EUROSTATU (statistický úřad EU). Malé a střední podniky (MSP) se posuzují dle počtu zaměstnanců. Podniky pod dvacet zaměstnanců nemají všeobecnou statistickou povinnost. Případné šetření se provádí pouze výběrovým způsobem (Veber a Srpková, 2012).

Tab. č. 2: Členění podniku dle statistického úřadu EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců
Malý	< 20
Střední	< 100
Velký	100 a více

Zdroj: Veber a Srpková, 2012

#### 1.4.1.3 Členění podniků dle České správy sociálního zabezpečení

Dle ČSSZ se berou v úvahu jen počty zaměstnanců. Malé organizace (do 25 zaměstnanců) ve srovnání s organizacemi s více než 25 zaměstnanci mají minimální administrativní zatížení (Srpková a Řehoř, 2010).

## 1.5 Podnikatel

Dle Zákona č 89/2012 Sb., § 420 odst. 1 je podnikatel ten „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

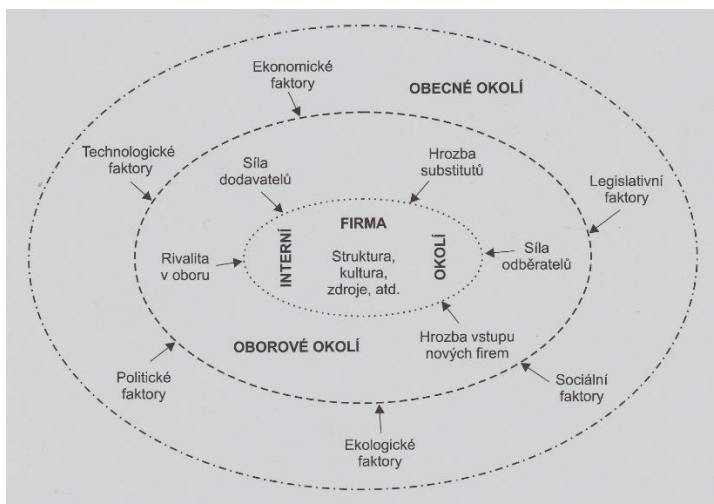
Slovo podnikatel (francouzsky „entrepreneur“) vychází z výrazu „entreprendre.“ Znamená to schopnost podnikat, provádět činnost či nést zodpovědnost, riziko. Tento pojem poprvé použil Richard Cantillon v roce 1730. Peter Drucker (1964) popisuje podnikatele jako inovátora, který vychází ze svých zkušeností, znalostí praxe (Taušl Procházková, 2015).

## 2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Analýzu podnikatelského prostředí lze provést mnoha způsoby. Vnitřní prostředí, resp. mikroprostředí podnik může ovlivňovat přímo svou činností. Vnější prostředí zahrnuje mezoprostředí (podnik může svou činností prostředí částečně ovlivnit) a makroprostředí (podnik nemůže ovlivnit) (Fotr a kol., 2012).

Autor Mallya (2007) uvádí, že se analýza zabývá nejprve vnějším prostředím podniku, a nakonec vnitřním prostředím podniku. Analýzu je třeba vykonávat, protože podnik musí vědět, jaké je jeho postavení v prostředí, v němž působí. Je třeba i včas reagovat na změny, které se v okolí dějí. Podnik zhotovuje analýzu vnitřního prostředí pro vytvoření stabilní základny pro své strategické cíle. Na obrázku č. 1 si lze všimnout subjektů, které patří do jednotlivých prostředí.

Obr. č. 1: Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Mallya, 2007, s. 40

Dle autora Fotra a kol. (2012) je analýza podnikatelského prostředí zásadním krokem, který musí manažer zajistit. Podnik musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znal svou pozici v prostředí, v němž působí,
- efektivně reagoval na změny prostředí,
- uměl posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- uměl předpovídat chování zákazníků a konkurence,
- identifikoval rizikové faktory související s podnikatelským záměrem.

## 2.1 Analýza makroprostředí

Autor Mallya (2007, s. 40) uvádí, že „*stratégové monitorují okolí firmy tak, aby mohli určit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit budoucí vývoj organizace.*“

Vnější prostředí přímo ovlivnit nelze, ale je možnost se tomuto prostředí přizpůsobit a hledat vhodné cesty k dosažení výhodného postavení na trhu. Prostředí podniku působí na podnik jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování (Synek a Kislingerová, 2015).

Dle Grasseové a kol. (2012) se při strategické analýze vnějšího prostředí využívá PESTLE analýza. Je to rozšířená forma PEST analýzy, jen jsou přidány legislativní a ekologické faktory. Metodou PESTLE se hodnotí faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby analyzované organizace. Název je tvořen ze zkratk počátečních písmen jednotlivých vnějších faktorů působících na podnik:

- politické,
- ekonomické
- sociální,
- technologické
- legislativní,
- ekologické.

Podnikatel nesmí opomenout žádný z těchto vlivů, protože přímo i nepřímo ovlivňuje jeho podnikatelskou činnost. Naopak se musí jimi zabývat a přizpůsobit se těmto vlivům (Synek a Kislingerová, 2015).

Analýza makroprostředí se věnuje mezinárodnímu a národnímu (domácímu) prostředí. Faktor mezinárodního okolí má vliv na mnoho organizací a je nutné, aby se organizace touto problematikou zabývaly. Někteří domácí podnikatelé si neuvědomují skutečnost, že jsou i pro ně významné mezinárodní události (Mallya, 2007).

### 2.1.1.1 Politické prostředí

Pro úplnou analýzu makrookolí je nezbytné analyzovat politické prostředí. To může mít vliv na rozhodování podnikatele (jaké zákony bude stát vytvářet, či naopak jaké zákony zaniknout.) Faktory, které je třeba analyzovat, jsou například (Mallya, 2007):

- politická nálada vlády,
- ekonomická politika vlády,
- daňový systém,
- postoj vlády na kulturu a náboženství,
- je-li stát účastníkem mezinárodních organizací, např. EU, NAFTA, ASEAN nebo jiných.

Politické prostředí má na podnik vliv prostřednictvím politických zájmů institucionalizovaných v politických stranách, koalicích, opozicích a podobně. Existuje široké spektrum politických stran hájící různou politickou linii, jejíž uskutečnění má významné důsledky na podnikovou sféru. Pro podnik má vliv i komunální politika, ve které se nachází postoje a vlivy místních veřejných institucí (Synek a Kislingerová, 2015).

Dle Ústavního zákona č. 1/1993 Sb. čl. 15 ze dne 16. prosince 1992 ve znění pozdějších předpisů zákonodárná moc náleží Parlamentu, který je tvořen dvěma komorami (Poslaneckou sněmovnou a Senátem).

### ***2.1.1.2 Ekonomické prostředí***

Pro podnik je ekonomické prostředí velmi důležité. Podniku totiž umožňuje získávat potřebné výrobní faktory (práce, půda, kapitál) a následně podnik přetváří tyto zdroje na potřebné výrobky a služby. Je tedy zřejmé, že je podnik při svém rozhodování ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a jejím vývojem. Dle autora Synka (2015) zejména o tyto faktory:

#### Dostupnost a ceny výrobních faktorů

Pracnost se radikálně snižuje zejména díky rozvoji logistiky a nových technologií. Tím se samozřejmě zvedá i produktivita práce (Synek a Kislingerová, 2015)

#### Daňová zátěž podniků

Výše daní přímo ovlivňuje postavení podniků na trhu. Při vyšším zdanění by podniky odváděli více finančních prostředků do státního rozpočtu, ale jejich rozvoj by byl omezen. Naopak při nižším zdanění by podniky udrželi více finančních prostředků, ale stát by neměl z čeho financovat státní výdaje. Pro každou ekonomiku je důležité vhodnou daňovou politikou tak, aby obě strany byly v rovnováze (Synek a Kislingerová, 2015).

### Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj

Hospodářský cyklus má podstatný vliv na podnikatelské prostředí. Ovlivňuje velikost produkce, objem tržeb a celkovou expanzi firmy. Inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků (Synek a Kislingerová, 2015).

Významný vliv mají devizové kurzy a devalvace, protože měna a její síla je významným ekonomickým činitelem. Měna a její kurz je podstatný pro export či import (Synek a Kislingerová, 2015).

#### **2.1.1.3 Sociální prostředí**

Podnik by při svém vzniku měl zvážit svůj přínos pro společnost. Navíc by měl uvažovat nad důsledky jeho činnosti. Samozřejmostí je, že podnik by měl profitovat, ale také přinášet užitek svému prostředí. V moderní společnosti je společenská odpovědnost jedním ze základních aspektů podniku. Nutnost podotknout, že veškeré aktivity související se sociálním chováním vedou k navýšení nákladů podniku (Synek a Kislingerová, 2015).

### Corporate social responsibility – CSR

Firmy jsou odpovědné za společenské, ekonomické a v dnešní době hlavně ekologické dopady. Tento pojem je hlavně o přístupu podniku ke společnosti. Všechny dimenze, které Carrol (1996) sestavil, jsou na obrázku č. 2, CSR je nad rámec ekonomické činnosti a z podstatné části dobrovolná. Může se ovšem řídit místními zákony, vyhláškami, ale také interními stanovami nebo kodexy. Mnoho firem má určitou formu CSR jako významnou složku svého jednání (Srpová a Řehoř, 2010).

Obr. č. 2: Carrollova CSR pyramida 4 dimenzí



Zdroj: Carrol, 1996 in Srpová a Řehoř, 2010

#### 2.1.1.4 Technologické prostředí

Pro podnik je technologie zdroj a motiv k technickému pokroku. Investice do nové technologie může znamenat lepší hospodářské výsledky, ale také negativní dopad na životní prostředí nebo způsobit sociální problémy. (Taušl Procházková, 2015)

#### 2.1.1.5 Legislativní prostředí

V právním prostředí je velmi důležitá role státu. Existují zákony, právní normy a vyhlášky, které upravují například mezinárodní obchod, vedení účetnictví nebo daňové sazby. Zákony v praxi nejen vymezují místo pro podnikání, ale také ovlivňují samotnou funkci podnikání. Mohou velice ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Mallya, 2007).

#### 2.1.1.6 Ekologické prostředí

Ekologické prostředí se stává pro současnou společnost stále více důležitější. Pro podnik znamená ekologie na jedné straně více bariér, ale na druhou stranu dává podniku příležitosti, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků nebo recyklaci obalů (Synek a Kislingerová, 2015).

## 2.2 Analýza mezoprostředí

Aby podnik se stal na trhu konkurenceschopným, musí mít konkurenční výhodu. Měl by nabízet spotřebitelům takové výhody, které přijmou zákazníka zakoupit jeho produkt.

Jedná se zejména o nižší cenu, nebo vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu. (Kotler a Armstrong, 2004)

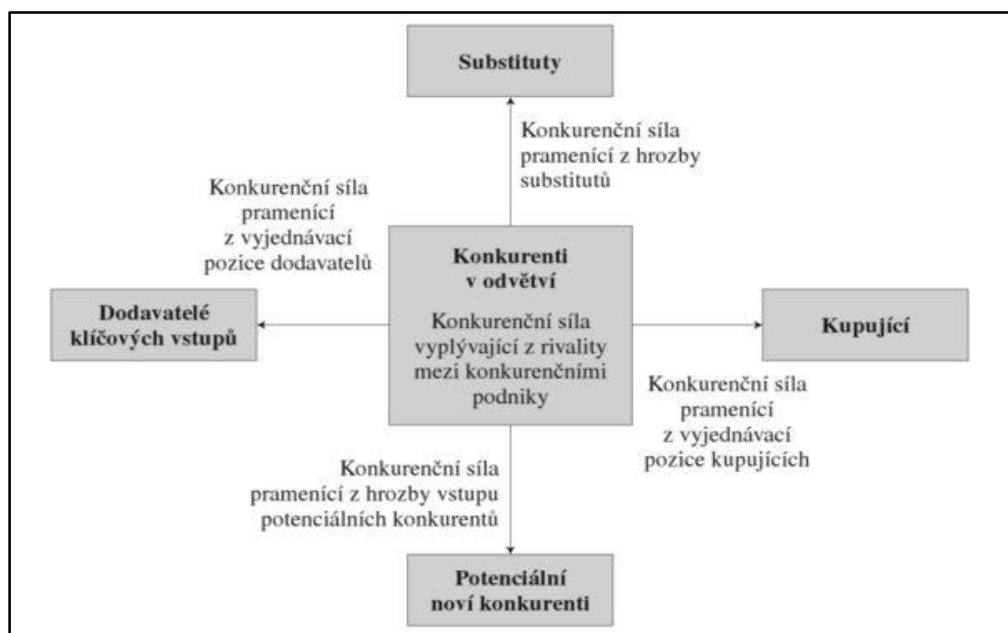
### 2.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je tradičním přístupem na poznání vlivů působících na výnosnost odvětví. Porterův model zdůrazňuje všechny faktory, které jsou v daném odvětví důležité pro konkurenci. Tím, že je každé odvětví originální svou vlastní strukturou, umožňuje analyzujícímu podniku proniknout do daného odvětví a přesně určit jeho faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující. (Grasseová a kol., 2012)

Dle autorů Sedláčkové a Buchty (2006) by měl při své analýze zkoumat tyto konkurenční síly, které jsou podrobněji popsány na obrázku č. 3:

- rivalitu mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků jiných odvětví, které mohou negativně ovlivnit podnikatelskou činnost,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozici dodavatelů klíčových vstupů pro podnikatelskou činnost,
- vyjednávací pozici kupujících.

Obr. č. 3: Model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006



Na podnik má velký vliv jednání konkurence v daném odvětví. V konkurenčním střetnutí nesmí být cílem porazit stávajícího konkurenta, nýbrž dosáhnout zisku. K tomu, aby podnik dosáhnout zisku, musí svůj produkt prodat zákazníkům. Kupující chtějí zboží za co nejnižší cenu, přičemž sám podnik chce vykazovat co nejvyšší zisk. Cena se také odvíjí od vyjednávací síly dodavatelů, kteří jsou spokojenější, když dostanou zapláceno více, přičemž dodají méně zboží. Při nabídce výrobků dochází také k tomu, že existují výrobci, jejichž produkty za určitých okolností mohou nahradit výrobek podnikatele. Aby podnikatel dosáhl nejvyššího zisku, musí čelit nejen konkurentům stávajícím, ale také konkurentům potenciálním, kteří mohou vstoupit do odvětví (Magretta, 2012).

### 2.3 Analýza mikroprostředí

Do vnitřního prostředí firmy dle Jakubíkové (2008) tvoří management podniku a jeho zaměstnanci, organizační struktura, mezilidské vztahy.

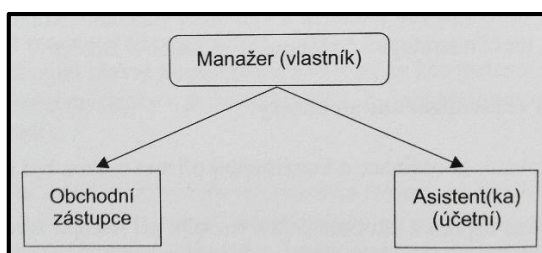
#### 2.3.1 Organizační struktura

Tvorba organizační struktury podniku je pro podnik individuální. Nelze určit, jaká je nejvhodnější varianta. Podnik se svou strukturou určuje dle potřeb a strategických cílů podniku. Organizační struktura podniku musí celý chod podniku usnadnit (Synek a Kislingerová, 2015).

##### 2.3.1.1 Jednoduchá nebo neformální struktura

Jednoduchá organizační struktura se obvykle využívá v malých, soukromých firmách. Ty mají většinou jednoho vlastníka a zaměstnávají málo lidí. Firmu většinou řídí vlastník, který má v hierarchii nejvyšší postavení. Pod ním jsou jednotlivé stupně hierarchie. Příklad jednoduché organizační struktury je na obrázku č. 4 (Mallya, 2007).

Obr. č. 4: Jednoduchá organizační struktura podniku

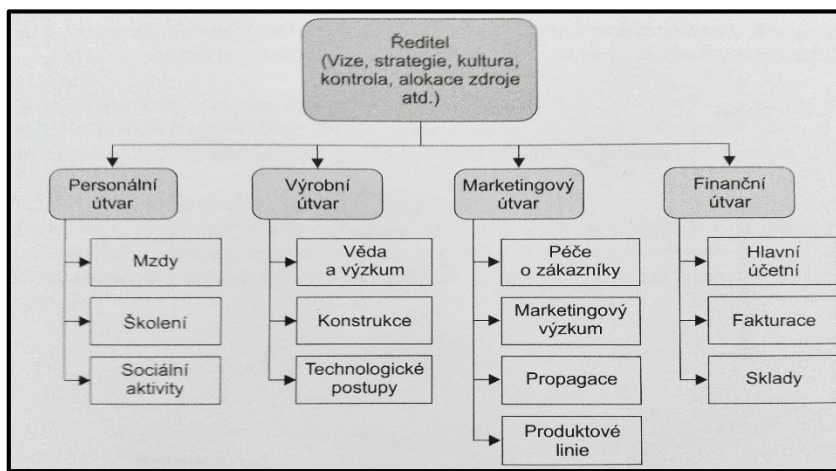


Zdroj: Mallya, 2007, s. 144

### 2.3.1.2 Funkční organizační struktura

Funkční struktura organizace slučuje pracovníky a aktivity podle zdrojů. Principem této organizace jsou zmocněnci, kteří mají zodpovědnost za svůj úsek. Vedení tedy má volný prostor pro plánování strategických úkolů a umožňuje spolupráci s jednotlivými funkčními oblastmi. Funkční organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 5 (Mallya, 2007).

Obr. č. 5: Funkční organizační struktura firmy



Zdroj: Mallya, 2007, s. 148

### 2.3.2 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2015, str. 9)

Finanční analýza představuje jedno z východisek pro posouzení rizik, zejména provozního a finančního, které hraje podstatnou roli při stanovení kapitalizační nebo diskontní míry v jednotlivých modelech využitelných pro propočet tržní hodnoty podniku. Ukazatele finanční analýzy se dělí na absolutní a poměrové (Kislingerová, 1999)

#### 2.3.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele dávají představu o rozměru jednotlivých jevů, popřípadě informují o údajích za určitý časový interval, zde se využívají veličiny stavové a tokové. Stavové veličiny tvoří obsah ve výkazu rozvaha, kde je přesně určena hodnota majetku či kapitálu

k určitému dni. S veličinami tokovými se lze setkat ve výkazu zisků a ztrát, například kolik bylo dosaženo tržeb za prodané zboží za uplynulé období. V účetních výkazech lze nalézt absolutní hodnoty jednotlivých položek. Aby bylo možno analyzovat vzájemné vazby mezi jednotlivými ukazateli, absolutní hodnoty se dávají do vzájemných poměrů (Kislingerová, 1999).

### Horizontální analýza

Dle Kislingerové (2008) se sleduje vývoj zkoumaného prvku v čase. V praxi se horizontální analýza provádí ve vztahu k minulému účetnímu období.

Matematické vzorce pro výpočet změny vývoje v čase jsou zobrazeny na obrázku č. 6. První vzorec slouží k rozdílu oproti předchozímu období a druhý k výpočtu procentuální změny oproti předchozímu období.

Obr. č. 6: Vzorce horizontální analýzy

<p><b>Změna oproti předchozímu období:</b> <math>D_{\frac{t}{t-1}} = B_i(t) - B_i(t-1)</math></p> <p><b>Index změny k předchozímu období:</b> <math>I_{\frac{t}{t-1}}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}</math>, případně <math>I_{\frac{t}{t-1}}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1</math></p>
--

*Zdroj: Kislingerová a Hnilica, 2008*

### Vertikální analýza

Na jednotlivé položky finančních výkazů ve vertikální analýze ke vztahu k nějaké jiné veličině. Na obrázku č. 7 je vzorec, který poukazuje na celý vzájemný vztah.  $B_i$  je velikost položky rozvahové bilance, která se dělí sumou hodnot položek daného celku. Výsledek  $P_i$  určuje poměrnou část  $B_i$  k  $\sum B_i$  (Kislingerová, 2008)

Obr. č. 7: Vzorec vertikální analýzy

<p><b>Poměrová hodnota rozvahové položky oproti sumě hodnot položek:</b> <math>P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}</math></p>
--

*Zdroj: Kislingerová a Hnilica, 2008*

#### **2.3.2.2 Poměrové ukazatele**

Poměrových ukazatelů je nepřeberné množství. K jejich rekonstrukci a třídění se vychází ze základního obsahu finančního řízení a finančního rozhodování podniku. Základními

poměrovými ukazateli jsou zejména ukazatele likvidity a ukazatele rentability (Kislingerová, 1999).

### Ukazatele likvidity

Nedostatek likvidity vede k neschopnosti využít ziskových příležitostí, které se při podnikání mohou objevit, nebo není schopen hradit své krátkodobé závazky, což může vyústit v platební neschopnost, a vést k bankrotu. Lze tedy vyvodit, že podmínkou platební schopnosti, tzv. solventnosti, je likvidita. Základními ukazateli likvidity z hlediska názvu jsou: běžná, rychlá a pohotová likvidita. Vzorce pro výpočet jsou k dispozici na obrázku č. 8 (Růžičková, 2007).

Obr. č. 8: Ukazatele likvidity

$\text{Běžná likvidita (Current Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{likvidita 3. stupně})$
$\text{Rychlá likvidita (Quick Ratio, Acid Test)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{likvidita 2. stupně})$
$\text{Pohotová likvidita (Cash Liquidity)} = \frac{\text{hotovosti} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{likvidita 1. stupně})$

Zdroj: Synek a Kislingerová, 2015

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti) měří čistý výsledek podnikatelské činnosti. Kombinují vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku. (Synek a Kislingerová, 2015). Ukazatele a jejich vzorce jsou na obrázku č. 9.

Obr. č. 9: Ukazatele rentability

$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)} * 100}{\text{tržby}}$
$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)} * 100}{\text{celková aktiva}}$
$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)} * 100}{\text{vlastní kapitál}}$

Zdroj: Hrdý a Horová, 2009

ROS (return on sales) vyjadřuje schopnost dosáhnout zisku při dané úrovni tržeb, tj. kolik zisku dokáže vyprodukovat podnik na 1 Kč. ROA (return on assets) vyjadřuje celkovou

efektivnost firmy, její výdělkovou schopnost nebo také produkční sílu. ROE (return on equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku (Růčková, 2015).

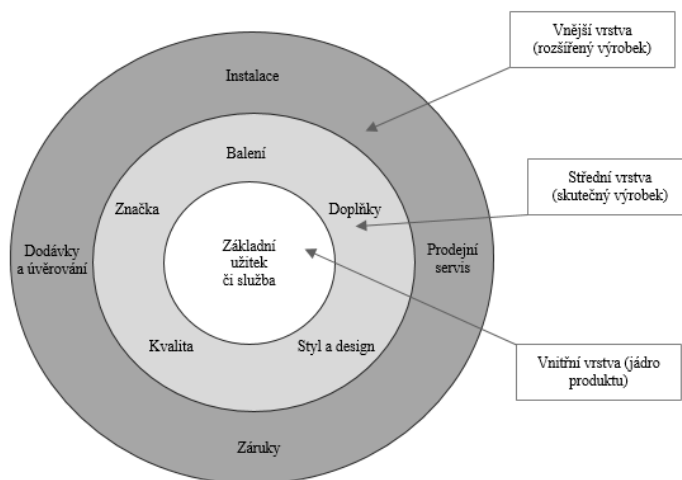
### 2.3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 105) „souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu.“

#### 2.3.3.1 Produkt

Produkt je vše, co tvoří nabídku na trhu. Jedná se tedy o všechny hmotné i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány či spotřebovány a které mohou uspokojovat lidské potřeby. Podstatnou částí produktu jádro, jehož podstatou je jeho funkce. Obrázek č. 10 přehledně představuje jednotlivé části produktu. (Kotler a Armstrong, 2004)

Obr. č. 10: Tři vrstvy (dimenze) produktu



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004

Aby byl výrobek originální, musí splňovat určitou úroveň kvality, stylu, designu, doplňků, balení či značky. Vnější vrstvu tvoří rozšířený výrobek. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí zákazníkovi poskytnout i služby, které se k produktu vážou. Jedná se například o záruku, dodávku na sjednané místo, instalaci či prodejní servis (Kotler a Armstrong, 2004).

### **2.3.3.2 Cena**

Cena je „částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 483)

Pro podnik by nemělo být důležité minimalizovat cenu nabízeného produktu. Měl by si určit takovou cenovou politiku, která je orientována dlouhodobě a přináší plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti. Podstatný význam pro tvorbu ceny má charakter trhu, poptávky a konkurence (Mallya, 2007).

### **2.3.3.3 Místo (distribuce)**

Tento pojem lze chápat jako distribuční kanál. Zajišťuje prodej a tok výrobků, služeb a komunikaci se zákazníkem pomocí distribučního řetězce. Podnik sestavuje mezičlánky tak, aby se produkt dostal od výrobce ke konečnému zákazníkovi co nejlepším způsobem. Podnik by se měl také rozhodnout, zda bude produkt umístěn jako nezbytné zboží dostupné všude, nebo se stane výjimečným a dostupným jen ve vybraných lokalitách (Mallya, 2007).

### **2.3.3.4 Propagace**

Podpora prodeje doplňuje marketingový mix a orientuje se na zákazníka, zprostředkovatele a na vlastní prodejní personál. Na rozdíl od reklamy působí na zákazníka okamžitě. V rámci podpory prodeje je důležité specifikovat, které formy podpory prodeje se budou uskutečňovat směrem k zákazníkům, které k mezičlánkům a které k vlastním prodejcům firmy (Jakubíková, 2008).

### 3 SWOT ANALÝZA

Základním úkolem SWOT analýzy je identifikace současného stavu podniku – sumarizuje takové faktory, které působí na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňuje dosažení vytyčených cílů. Podnik, který se zabývá zkoumáním vnitřních stránek podniku, jedná se o S-W analýzu. Když se bude zabývat zkoumáním vnějšími stránkami podniku, jedná se o O-T analýzu (Horáková, 2003). V tabulce č. 3 je vyobrazena matice SWOT. Jejím cílem je zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení.

Tab. č. 3: SWOT matice

Vnější faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
		1. .... 2. .... 3. .... atd.
<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WO strategie</b> <b>„hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie</b> <b>„využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
<b>Hrozby (T)</b> 1. .... 2. .... 3. .... atd.	<b>WT strategie</b> <b>„vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie</b> <b>„konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová a kol., 2012, s. 299

#### 3.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat vlivy, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Právě proto většina šetření, která jsou prováděna v rámci strategického procesu, začínají uvnitř podniku. Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti. Přednostmi mohou být kvalitní výrobky, tradice značky, příznivá finanční situace neb řádně vyškolený personál (Horáková, 2003).

Pravým opakem jsou slabé stránky podniku. Představují negativní faktory, které znamenají určitá omezení či nedostatky vnitřní situace podniku. Tyto faktory jsou většinou negace silných stránek podniku, tudíž budou na straně silných nebo slabých stránek (například kvalitní výrobky x nekvalitní výrobky, dobrá pověst podniku x špatná

pověst podniku). Slabou stránkou podniku může být dlouhá doba výroby, vysoká zadluženost nebo nevyhovující distribuční systém (Horáková, 2003).

### **3.2 Příležitosti a hrozby**

Příležitosti a ohrožení podniku přichází z vnějšího prostředí, neohlížejí se tedy na postavení a problémy podniku, ale výrazně ovlivňují vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita závisí na typu vnějšího prostředí a faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Příležitosti představují možnosti podniku, s jejichž realizací může vzrůst vliv podniku v daném odvětví. Příležitostí může být například snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země nebo zrušení cla a jiných ochranných opatření. (Horáková, 2003)

Ohrožení přináší podniku překážky pro jeho činnost či jeho postavení. Podnik s nimi musí počítat, aby negativní vliv mohl být co nejnižší. Ohrožením může být snadný vstup na domácí trh, neschopnost konkurovat na trzích nebo nepříznivé legislativní normy, které vyjdou v platnost (Horáková, 2003).



## 4 CHAREKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU

Podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb je česká fyzická osoba. Předmětem podnikání je projekční, inženýrská, stavební a montážní činnost ve výstavbě. Firma působí na českém trhu téměř 26 let. Od roku 2005 provozuje tato firma ubytovací činnost, pronájem nebytových prostor a pronájem bytů. Firma je měsíční plátce DPH. Zdaňuje veškeré příjmy dle §7 daně z příjmu.

### 4.1 Základní údaje

Obr. č. 11: Logo firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016*

Obchodní firma:	Václav Duda – rekonstrukce staveb
Spisová značka:	A 1421 vedená u Krajského soudu v Plzni
Datum zápisu:	26. srpna 1991
Sídlo:	Hlavní 364, 330 26 Tlučná
Provozovna:	Špálova 25, 323 00 Plzeň
Identifikační číslo:	128 37 041
Právní forma:	Fyzická osoba – podnikatel
Počet zaměstnanců:	20 zaměstnanců
Předmět podnikání:	Projekční, inženýrská, stavební a montážní činnost ve výstavbě (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016)

Na obrázku č. 11 je vyobrazeno logo firmy Václav Duda – REKONSTRUKCE STAVEB, která sídlí v Tlučné v okrese Plzeň-sever. Firma se zabývá zejména stavební a montážní činností ve výstavbě. Firma také provozuje ubytovnu v Palackého třídě v Plzni a je vlastníkem několika bytů v Plzni na Roudné

Provozovna firmy a kancelář leží v Plzni-Košutce v okrese Plzeň-město. Ve velkém areálu firmy také zázemí materiálu a všech vozidel firmy z důvodu výhodné dopravní

infrastruktury. Je zde přímé napojení na silnice I/20, která spojuje krajská města Plzeň a Karlovy Vary. Firma provozuje také ubytovnu v Palackého třídě v Plzni a je vlastníkem několika bytů v Plzni na Roudné.

## 4.2 Historie podniku

Podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb založil 26. srpna 1991 pan Václav Duda. Pan Václav Duda se věnoval stavitelské činnosti celý život, a proto svůj podnik založil. Dříve to nebylo reálné, jelikož to legislativa neumožňovala.

V 90. letech minulého století byla velká poptávka po stavitelské činnosti a firma se této příležitosti rychle ujala. Podnik prováděl zejména rekonstrukce staveb a výstavbu nebytových prostor. Firma dostávala zakázky z Plzeňského kraje, ale podnikatelská činnost zejména směřovala do Prahy. Právě v hlavním městě firma prosperovala. Začala zde stavět hlavně rodinné domky, kanceláře a ostatní nebytové prostory. V tu dobu stihla i provádět rekonstrukce ostatních nemovitostí. Firma svou činnost bohužel dále nerozšiřovala v mezinárodním měřítku.

Od roku 2005 podnik provozuje také ubytovací činnost pronájem nebytových prostor a pronájem bytů. Hlavní ubytovací činnost provozuje v budově ve svém vlastnictví a samozřejmě podnik sám tuto původně zdevastovanou budovu rekonstruoval. Další ubytovací činnost je provozována v Tlučné (kapacita 5-8 lůžek) a v Plzni-Košutce (kapacita 3 lůžka). Kapacita hlavního ubytovacího zařízení je v současné době 85 lůžek. Zde jsou ubytováni hosté, kteří pracují zejména ve velkých továrnách na Borských Polích v Plzni. Firma je v kontaktu s místní pracovní agenturou, se kterou má podepsanou spolupráci.

Zástupkyně a účetní firmy paní Stieglerová (2016) v rozhovoru uvedla, že v roce 2010 se ubytovací zařízení rozrostlo. Podnik totiž dokončil rekonstrukci další části budovy v areálu. Ubytovací zařízení se tedy rozrostlo o další apartmán a 6 dalších pokojů.

## 4.3 Činnost podniku

V současné době podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb nabízí rekonstrukce bytových a nebytových zařízení, ubytovací činnost, pronájem bytů a nebytových prostor. Firma svou podstatou se specializuje na rekonstrukci staveb.

Ubytovna se nachází v Plzni, Palackého tř. 6. Chod celého hlavního ubytovacího zařízení má na starosti správkyňe, která zajišťuje mj. ubytování hostů, údržbu, přípravu faktur (vlastní fakturaci provádí účetní) a vlastní provoz. Má na starosti také platby nájemného od ubytovaných. Tržba je následně odeslána na provozovnu podniku, kde se zaúčtuje. V ubytovně pracuje také uklízečka, která má na starosti zejména údržbu celé ubytovny. Stará se o praní prádla hostů, vynášení odpadků a vytírání. Hosté mají k dispozici vlastní kuchyňské linky a koupelny.

V objektu jsou dva obchody, které podnik pronajímá. Jde o prodej sportovních potřeb a řeznictví. Prodej sportovních potřeb zajišťuje firma Gazza sport, s.r.o. a je v pronájmu přes 5 let a řeznictví Šůsovi, s.r.o. již od roku 2008. Další pronájem nebytových prostor firma nabízí v Plzni-Košutce v areálu provozovny. Nabízí zde jednu kancelář a jeden sklad. Kancelář má v pronájmu firma OKNA JUHA, s.r.o. od 1. ledna 2010. Podnik také nabízí pronájem bytů, které jsou v Plzni-Roudné. Všech deset bytů je plně obsazeno.

Firma využívá účetní systém Horasoft. Systém firma používá sama, není tedy třeba žádné externí firmy, která by podniku zvyšovala její provozní náklady. Pan majitel, administrativní pracovnice a paní správčová mají firemní mobilní telefon (Stieglerová, 2016). V dnešní době je to nepostradatelná věc, jelikož tato technologie ušetřuje čas i peníze. Další výhodou je samozřejmě skutečnost, že zaměstnanci za firemní hovory neplatí.

Podnik nevlastní či nepronajímá žádnou webovou stránku, prostřednictvím které by podnik nabízel své produkty či služby. Webová stránka neexistuje, protože se nenajde žádný pracovník, který by tuto stránku spravoval. V podniku ani nic nenasvědčuje tomu, že se v blízké době webová stránka bude zavádět. Podnik lze sice vyhledat pomocí jakéhokoli prohlížeče, avšak na každém portálu, který se věnuje podnikům nabízející služby lze najít jen stručné informace včetně telefonního čísla. Pro podnik je to z objektivního hlediska značná nevýhoda, protože většina zákazníků v současné době hledá produkty a služby přes internet.

## 5 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

Podnik v minulosti působil téměř po celé České republice, zejména v Praze. V posledních letech ale svou činnost provozuje jen v Plzni a okolí. Je to zapříčiněno i tím, že v Plzni podnik začal pronajímat bytové a nebytové prostory a svou podnikatelskou činnost tedy rozšířil. V této kapitole se autor bude věnovat vnějším vlivům na podnik, které mohou ovlivnit budoucí cíle i záměry podniku. Pro analýzu makroprostředí je využita PESTLE analýza, navíc je analyzované geografické, etické a kulturně-historické prostředí

### 5.1 PESTLE analýza podniku

#### 5.1.1 Politické prostředí

Politické prostředí velmi ovlivňuje motivaci podnikat. Podnik byl založen v roce 1992, protože to politická situace již umožňovala. Tuto situaci způsobila změna politického režimu v roce 1989. Od této doby v České republice dochází ke střídání pravicových a levicových vlád. I proto dochází k velmi častým reformám, a tím i ke složitějšímu právnímu systému. Česká republika je členem mnoha mezinárodních organizací (OSN, NATO, EU, ...). Podnik byl ovlivněn vstupem do EU, přestože provozuje svou činnost pouze na území České republiky. Česká republika po vstupu do EU totiž musela přizpůsobit svou legislativu normám a nařízením z EU.

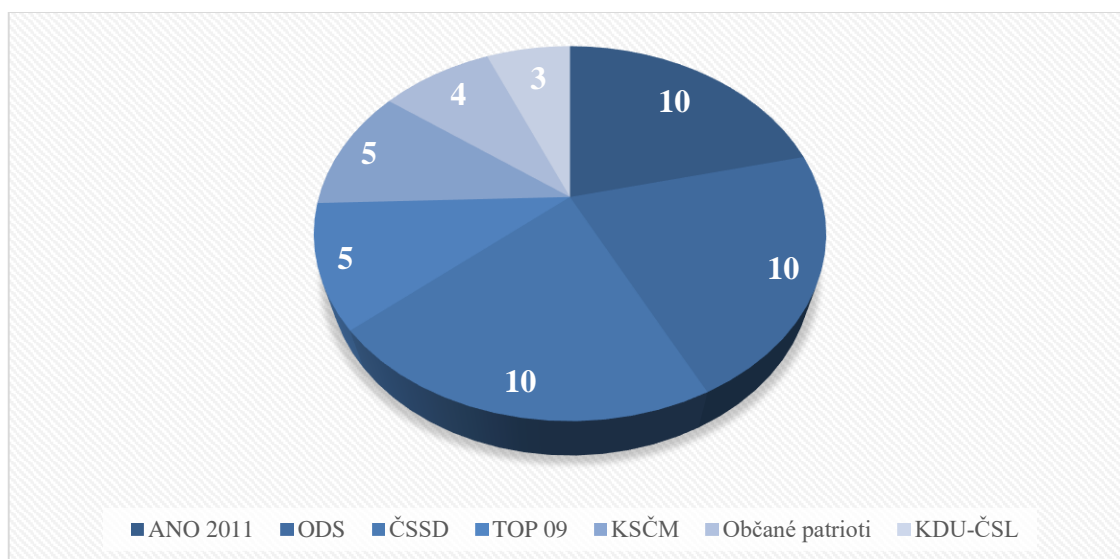
##### 5.1.1.1 Národní politické prostředí

V roce 2013 se uskutečnily volby do poslanecké sněmovny. Poprvé se do PS dostalo hnutí ANO 2011 s 18,65 % všech hlasů. Bylo jim přiděleno 47 mandátů. Vedoucí ČSSD získala 20,45 % všech hlasů a bylo jim přiděleno celkem 50 mandátů. Do poslanecké sněmovny ČR se dostali také zástupci KSČM, TOP 09, ODS, hnutí Úsvit a KDU-ČSL (ČSÚ, 2013).

##### 5.1.1.2 Regionální politické prostředí

Volby do zastupitelstev obcí, do Senátu Parlamentu ČR (v okrese Plzeň-město) a do Evropského parlamentu proběhly v roce 2014. Do zastupitelstva města Plzně zvítězila strana ANO 2011 (10 mandátů). Do zastupitelstva se dostaly i strany ODS, ČSSD, TOP 09, KSČM, Občané patrioti a KDU-ČSL. Stávající složení zastupitelstva města Plzně je k dispozici na obr. č. 12 (Volby.cz, 2014).

Obr. č. 12: Počet mandátů v zastupitelstvu města Plzně po volbách v roce 2014



*Zdroj: vlastní zpracování dle Volby.cz, 2014*

Do Senátu ČR se z volebního okrsku Plzeň-město dostal Ing. Lumír Aschenbrenner z politické strany ODS. Ve 2. kole voleb porazil pana MUDr. Václava Šimánka, Ph.D. Zvítězil s počtem 8 885 hlasů, tj. s 54,26 % všech hlasů (ČSÚ, 2014).

Stát vytváří na malé a střední podniky velký tlak. Po rozhovoru s účetní firmy (2016) vyšlo najevo, že v současnosti stát neustále svými novelami zákonů komplikuje podnikání. V blízkém budoucnu pro podnik znamená politické a legislativní prostředí určitou hrozbu.

Značnou hrozbou může být elektronická evidence tržeb (EET) navržená ministrem financí Andrejem Babišem. Návrh zákona o evidenci tržeb již prošla schválením v Poslanecké sněmovně i v Senátu Parlamentu ČR (Senát PČR, 2016a). Dle senátního tisku č. 200 by se měla EET týkat poplatníků daně z příjmů fyzických a právnických osob (Senát PČR, 2016b). Podnik bude muset přijmout opatření v souladu s novým zákonem a z toho vyplývá i dodatečné náklady na pokladny a školení personálu.

### 5.1.2 Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb patří především vývoj HDP, míra nezaměstnanosti a míra inflace. Jelikož je podnik malý, nepovažuje za důležité tyto ukazatele sledovat. Avšak tyto ukazatele mohou být směrodatné pro budoucí cíle podniku.

### 5.1.2.1 Hrubý domácí produkt – HDP

V tabulce č. 4 jsou uvedeny dva makroekonomické indikátory. První udává velikost HDP v ČR v běžných cenách (v Kč) a druhá udává procentuální změnu HDP ve stálých cenách. Je patrné, že se HDP v běžných cenách České republiky od roku 2011 neustále zvedá. Avšak v roce 2012 a 2013 byl zaznamenán pokles HDP ve stálých cenách. Bylo to pravděpodobně způsobené ekonomickou nejistotou a opatřením vlády. V následujících letech již je zaznamenán růst HDP v běžných i stálých cenách. Je to pravděpodobně způsobeno zvýšením výdajů domácností a nárůstu průmyslové produkce. V roce 2016 a 2017 lze podle ministerstva financí ČR (2016) očekávat podobný trend. Je tedy zřejmé, že v budoucích letech bude ekonomická situace v ČR příznivá.

Tab. č. 4: Vývoj HDP v letech 2011–2017<sup>1</sup>

Makroekonomický indikátor	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (v mld. Kč, b.c.)	4 023	4 042	4 077	4 261	4 495	4 657	4 831
HDP (růst v % s.c.)	2	-0,9	-0,5	2	4,6	2,7	2,6

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2016

Ve 4. čtvrtletí roku 2015 byl meziroční růst hrubého domácího produktu 4,0 %. (ČSÚ, 2016a). Pro firmu znamená růst HDP pozitivní vliv, jelikož celková peněžní hodnota statků a služeb bude na území České republiky růst, a tím se bude zvyšovat, a tím může dojít k zvýšení kvality života občanů.

### 5.1.2.2 Míra nezaměstnanosti

Při pohledu na tabulku č. 5 je zřejmé, že od roku 2013 míra nezaměstnanosti vzhledem k ekonomickému růstu klesá. Rok s nejvyšší mírou nezaměstnanosti je rok 2012, kdy míra nezaměstnanost v ČR byl 9,4 % a v Plzeňském kraji 7,3 %.

Potěšující okolností je, že v Plzeňském kraji za celé sledovací období nezaměstnanost je výsledkově pod průměrem ČR. V roce 2015 měl dokonce druhou nejnížší míru nezaměstnanosti v ČR. Nejnížší nezaměstnanost v ČR má za celé sledovací období hl. m. Praha (Úřad práce ČR, 2016).

<sup>1</sup> Údaje pro roky 2015, 2016, 2017 jsou odhady.

Tab. č. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2011–2015 (v %)

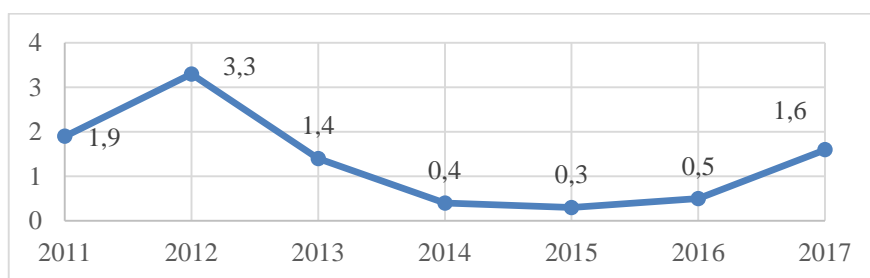
Míra nezaměstnanosti	2011	2012	2013	2014	2015
Česká republika	8,6	9,4	8,2	7,5	6,2
Plzeňský kraj	7	7,3	6,4	5,7	4,6

Zdroj: Úřad práce ČR, 2016

V budoucnu lze očekávat stávající trend, tj. míra nezaměstnanosti v ČR a v Plzeňském kraji budou nadále klesat, popř. stagnovat. Pro podnik je směrodatná míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji, jelikož právě zde provozuje svou podnikatelskou činnost.

### 5.1.2.3 Míra inflace

Míra inflace nastává, když roste cenová hladina a je vyjádřena procentuální změnou cenové hladiny (Samuelson a Nordhaus, 2013). Na obrázku č. 13 je zobrazen vývoj průměrné míry inflace ČR v letech 2011–2017. Ve sledovaném období byla nejvyšší míra inflace v roce 2012 a činila 3,3 %. Naopak dle MF (2016) byla nejnižší míra inflace v roce 2015, která činila 0,3 %. Predikce pro následující rok ukazuje, že inflace vzhledem k růstu HDP se bude zvyšovat. Odhad pro roky 2015, 2016 a 2017 zpracovalo Ministerstvo financí ČR.

Obr. č. 13: Vývoj průměrné míry inflace ČR v letech 2011–2017<sup>2</sup> (v %)

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2016

V lednu 2016 inflace činila 0,6 %. Míra inflace je vyjádřena přírůstkem index spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku (ČSÚ, 2016b). Pro podnik je tedy aktuální míra inflace velice příznivá.

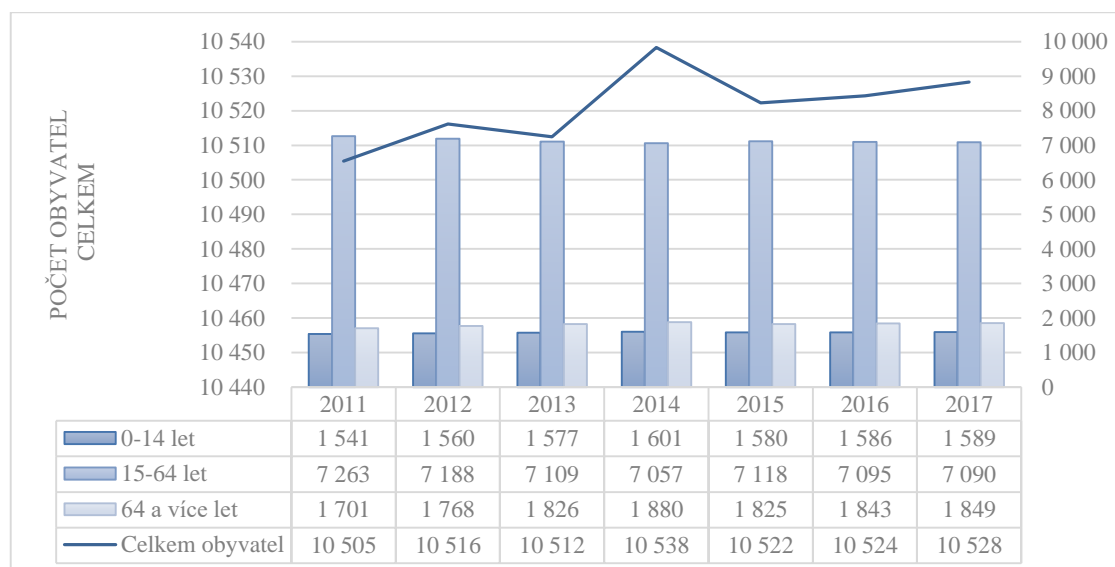
<sup>2</sup> Údaje pro roky 2015, 2016, 2017 jsou odhady.

### 5.1.3 Sociální prostředí

#### 5.1.3.1 Obyvatelstvo

Podnik by měl analyzovat sociální prostředí, sledovat počet obyvatel v České republice, a také v Plzeňském kraji, kde se nachází většina stávajících a potenciálních zákazníků. V České republice. Pro podnik jsou důležití obyvatelé v produktivním věku, kteří jsou schopni pracovat, nebo se stát potenciálními zákazníky. Na obrázku č. 14 je vyobrazen demografický vývoj obyvatel v ČR od roku 2011 do roku 2017<sup>3</sup>. Na hlavní svislé ose je počet obyvatel celkem a na vedlejší ose je počet obyvatel jednotlivých věkových skupin. Graf je zvolen tímto způsobem, aby jednotlivé roční změny byly lépe zobrazeny. Odhady jsou vypočítány klouzavým průměrem za předcházející tři roky.

Obr. č. 14: Demografický vývoj obyvatel v ČR v letech 2011-2017<sup>3</sup> (v tis. oby.)



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015a

Dle prognózy se počet obyvatel zvýší, avšak podíl ekonomicky aktivní obyvatelstvo se bude snižovat. Pro podnik je velice důležité sledovat tento vývoj, který také ovlivňuje vývoj stavitelství. Je tedy otázkou, zda se tato skutečnost v budoucnu objeví jako pozitivní či negativní. Při nárůstu obyvatel se poptávka po stavebních činnostech může zvýšit.

<sup>3</sup> Údaje pro rok 2015, 2016 a 2017 jsou odhady.



### 5.1.3.2 Průměrná mzda

Podnik by se měl zaměřit i na vývoj průměrné mzdy. Průměrná mzda se v ČR neustále zvyšuje. Zatímco v roce 2011 byla průměrná mzda celkem v národním hospodářství 23 634 Kč, předběžný odhad pro rok 2014 činí 24 836 Kč. (ČSÚ, 2015b).

Lze tedy očekávat, že průměrné měsíční mzdy (v NH i v odvětvích) se budou nadále zvyšovat. Očekává se tedy zvýšení životní úrovně obyvatel. Zákazníci budou tedy tlačit na podniky, aby například vyráběly kvalitnější výrobky nebo nabízely kvalitnější pozáruční servis. Budou se také zvyšovat požadavky zaměstnanců z důvodu zvýšení mezd. Pro podniky to znamená, že se jejich mzdové náklady budou zvyšovat a to vede k propouštění zaměstnanců.

V tabulce č. 6 je vývoj průměrných měsíčních mezd v národním hospodářství a v odvětví, v němž firma Václav Duda – rekonstrukce staveb provozuje svou podnikatelskou činnost. Odhady pro rok 2015–2017 jsou vytvořeny pomocí váženého aritmetického průměru za předchozí tři období.

Tab. č. 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (CZ-NACE) v letech 2011–2017 (v Kč)

Rok	Celkem v NH	Stavebnictví	Ubytování, stravování a pohostinství
2011	23 634	22 542	12 632
2012	24 245	22 619	12 755
2013	24 165	22 078	13 056
2014 <sup>4</sup>	24 836	22 573	13 465
2015 <sup>5</sup>	24 415	22 423	13 092
2016 <sup>5</sup>	24 472	22 358	13 204
2017 <sup>5</sup>	24 574	22 451	13 254

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015b

Průměrné mzdy se v národním hospodářství a v odvětví se bude zvyšovat. To pro podnik znamená nastavit taková opatření, aby podnik mohl zaplatit své náklady, ale také zůstat stále ziskový. Podnik bude v budoucnu své ceny produktů a služeb zvyšovat. Na druhou stranu domácnosti budou investovat své finanční prostředky do nemovitostí. Pro podnik

<sup>4</sup> Předběžný odhad ČSÚ

<sup>5</sup> Odhad dle klouzavého aritmetického průměru za předchozí tři období

tato skutečnost znamená jak příležitost z hlediska zvyšující se poptávky z důvodu movitějších obyvatel, tak hrozbu z důvodu zvyšujících se osobních nákladů podniku.

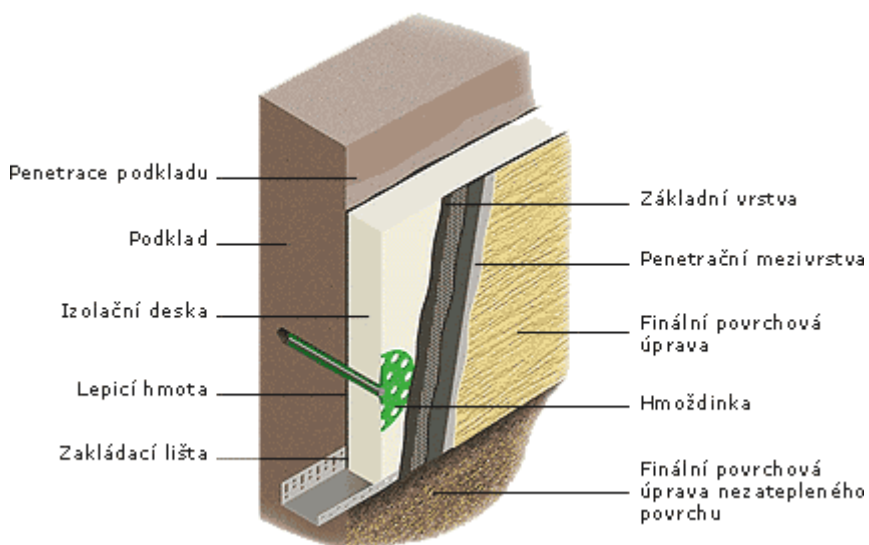
#### 5.1.4 Technologické prostředí

Pro podnik i pro celé odvětví jsou velmi důležité technologické trendy. Podnik by měl sledovat vývoj těchto technologií. Pro stavební činnost mohou mít tyto vlivy nízký, nebo zcela zásadní význam. Jako nevýhodu nových technologických vynálezů jsou vysoké pořizovací náklady a nejistotu ve správném užívání těchto zdrojů.

##### 5.1.4.1 Zateplovací systémy

Poměrně novým trendem ve stavebnictví jsou zateplovací systémy. Zateplovací systém je na bázi polystyrenových izolačních desek a patří mezi nejrozšířenější možnosti zateplení v České republice i celé Evropě. Výhodou tohoto systému je nízká pořizovací hodnota a kvalita. K zateplení se využívá zvýšený tepelný odpor, který ihned po instalaci snižuje provozní náklady na vytápění. Tato skutečnost vede k poměrně rychlé návratnosti investice. K výhodám této instalace patří poměrně nízká váha stavby, při které dojde k minimálnímu přetížení stavební konstrukce (STOMIX, 2016). Na obrázku č. 15 je zobrazeno příkladné složení zateplovacího systému.

Obr. č. 15: Zateplovací systém STOMIX



Zdroj: CV trade, 2016

Tato forma zateplení je velice rozšířená na rodinných i panelových domech v celé ČR. Dle účetní firmy paní Stieglerové (2016) obdobnou formu zateplovacích systémů firma

využívá. Při rozhovoru vyplynulo, že se firma nesespecializuje na zateplovací systémy a při realizaci rekonstrukcí dochází k použití tohoto systému jen okrajově.

### **5.1.5 Legislativní prostředí**

Pro podnik Václav Duda - REKONSTRUKCE STAVEB, je nejdůležitější Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje postavení podniku a jasně definuje pracovní poměr včetně závazkových vztahů. Podnik provozuje svou činnost na základě živnostenských oprávnění, a tak splňuje náležitosti Zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona. Podnik má následující živnostenská oprávnění (MPO ČR, 2016):

- projektová činnost ve výstavbě – živnost ohlašovací vázaná,
- zednictví – živnost ohlašovací řemeslná,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování – živnost ohlašovací vázaná,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – živnost ohlašovací volná,
  - o výroba stavebních hmot porcelánových, keramických a sádrových výrobků,
  - o velkoobchod a maloobchod,
  - o ubytovací služby.

#### **5.1.5.1 Zákoník práce**

Zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy při výkonu závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (§ 1 písm. a zákona č. 262/2006). Také vychází z příslušných předpisů Evropské unie (§ 1 písm. c zákona č. 262/2006).

#### **5.1.5.2 Zákon o daních z příjmů**

Pro bezproblémový chod musí podnik dodržovat Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Podnik podléhá dani z příjmu fyzických osob.

Podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 16 se „*daň ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část základu daně (§ 15) a o odčitatelné položky od základu daně (§ 34) zaokrouhlenou na celá sta Kč dolů činí 15 %.*“

#### **5.1.5.3 Zákon o dani z přidané hodnoty**

Daň z přidané hodnoty je nejdůležitější příjem státního rozpočtu. Daňové subjekty, místo plnění, sazby daně a ostatní náležitosti týkající se DPH upravuje Zákon č. 235/2004. Sb.,

o dani z přidané hodnoty. Základní sazba pro rok 2016 činí 21 %, první snížená sazba daně činí 15 % a druhá snížená sazba daně činí 10 % (Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty). Vývoj sazeb DPH v České republice za posledních deset let se nachází v tabulce č. 7. Lze si všimnout, že v České republice se za posledních deset let se změna DPH projevila téměř každé dva roky. Od 1. ledna 2015 se v ČR zavedla 2. snížená daň. Této dani podléhají například očkovací látky, tištěné knihy, hudebniny, kojenecká výživa apod. (Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty příloha č. 3a).

Tab. č. 7: Vývoj sazeb DPH v České republice v letech 2006–2016 (v %)

Rok	Základní sazba	1. snížená sazba	2. snížená sazba
2006	19	5	-
2007	19	5	-
2008	19	9	-
2009	19	9	-
2010	20	10	-
2011	20	10	-
2012	20	14	-
2013	21	15	-
2014	21	15	-
2015	21	15	10
2016	21	15	10

*Zdroj: vlastní zpracování dle Zákona č. 235/2004 Sb.*

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb by měla v budoucnu dávat pozor na možné změny legislativních podmínek.

### 5.1.6 Ekologické prostředí

Ekologické prostředí přímo neovlivňuje podnikatelskou činnost firmy. To neznamená, že podnik by se neměl o ekologii zajímat. Velkým přínosem je pravidelná obměna vozového parku. Podnik tím docílí snížení výfukových plynů a tím dodržuje povinné emisní limity.

Pro stavební činnost je stěžejní i příznivé počasí. Častá proměnlivost nese do podnikatelské činnosti v externím prostředí mnoho překážek a rizik. V létě 2015 byly tropické teploty, což mělo za následek omezení pracovní vytíženosti venku. Docházelo totiž k častému přehřívání organismu. Tento faktor působí na podnik jako hrozba, jelikož je v posledních letech počasí velmi nepředvídatelné.

Co se týče ekologických aktivit v Plzeňském kraji, v posledních letech se intenzivně hovoří o zařízení pro energetické využití odpadů (ZEVO) Chotíkov, které leží téměř 7 km od provozovny podniku na Košutce u obce Chotíkov v okrese Plzeň-sever. Hlavním záměrem výstavby spalovny Chotíkov je ekologicky se zbavit hromadných skládek a komunálního odpadu v Plzni a blízkého okolí. ZEVO Chotíkov by produkovalo teplou horkou vodu a elektrickou energii. Zřizovatelem a provozovatelem této stavby je Plzeňská teplárenská, a.s. (spalovna.info, 2016). Pro podnik znamená výstavba ZEVO Chotíkov jako příležitost k ekologické likvidaci odpadu a materiálů.

## 6 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato kapitola se bude věnovat mezoprostředí podniku. Podnik může svou činností částečně ovlivnit vývoj jednotlivých faktorů, které na podnik působí. Porterův model pěti sil slouží k vymezení a analýze jednotlivých pěti konkurenčních sil, které působí v odvětví. Jedná se o intenzitu konkurence stávajících firem, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů, substituty a ohrožení ze strany nově vstupujících firem (Sedláčková, Buchta, 2006)

### 6.1 Porterův model pěti sil

Tato kapitole se zabývá analýzou jednotlivých složek Porterova modelu, které mají vliv na podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb. Porterův model se zabývá zejména odvětví stavební činnosti, kterou má podnik vymezenou jako hlavní činnost.

#### 6.1.1 Intenzita konkurence stávajících firem

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb v současné době čelí vysoké konkurenci, protože je v současné době nárůst poptávky po stavební činnosti. Občané si mohou vzít hypotéku u bank za velmi přijatelných podmínek. Podnik si zakládá na osobním, leč v dnešní době poněkud konzervativním, přístupu. Snaží se zákazníkovi splnit všechna přání do detailu. Podnik by měl hlavně těžit z kvalitních výrobků a služeb, jenž na trh dodává téměř 25 let. Stávajícími konkurenty v odvětví, které se věnuje zejména rekonstrukcemi staveb v Plzni a okolí, jsou tyto podniky:

- MIRAS – stavitelství a sanace s.r.o.,
- morez stavební s.r.o.,
- Stavitelství ŠMÍD s.r.o.,
- ISKOM, spol. s r. o.

##### 6.1.1.1 MIRAS – stavitelství a sanace s.r.o.

Společnost MIRAS – stavitelství a sanace s.r.o. je největší konkurent, jelikož má širokou škálu nabízených produktů a služeb. Podnik má své sídlo v Praze-Hostivaři. Odštěpné závody jsou umístěny v Plzni-Liticích a Pardubicích. Na obrázku č. 16 je logo společnosti, které je velice jednoduché a dobře zapamatovatelné. V logu jsou také

umístěna slova „stavitelství a sanace,“ aby potenciální zákazník na první pohled věděl, čím se podnik zabývá.

Obr. č. 16: Logo společnosti MIRAS – stavitelství a sanace s.r.o.



*Zdroj: Živé firmy, 2016*

Společnost je českého původu a provádí výstavbu bytových domů, občanských staveb a rodinných domů. Společnost je držitelem mnoha certifikátů, ocenění a osvědčení. Je držitelem například certifikátu ISO 9001 (kvalita managementu), ISO 14001 (podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování) a certifikát OHSAS 18001 bezpečnosti práce. (mirasz.eu, 2016)

Společnost rekonstruuje rodinné domy a v poslední době především panelové domy. Při rekonstrukci budov se firma zaměřuje na statické sanace, odstranění zatékání či výměny oken. Velkou konkurenční výhodou má v provádění zateplení budov. Zaměřuje se nejen na zateplení panelových domů, rodinných domů, ale také na zateplení fasád a podkroví. Co se týče sanace, podnik nabízí technické průzkumy včetně návrhu řešení, dodatečné hydroizolace, beztlakové a tlakové chemické injektáže, a další činnosti, které při obvyklé sanaci provádějí (mirasz.eu, 2016).

Společnost MIRAS – stavitelství a sanace s.r.o. si může dovolit přijímat velké objednávky (například rekonstrukce panelových domů, výstavba nových řadových rodinných domů), protože má na to dostatečné zázemí. Nutno podotknout, že společnost má moderní internetové stránky, které jsou přehledné a optimalizovány pro chytré telefony.

Velmi zajímavě jsou provedené reference společnosti. Na svých webových stránkách je umístěna mapa České republiky, kde jsou zobrazena všechna díla (výstavby, rekonstrukce, revitalizace) společnosti, která společnost provedla. Navíc jsou zde umístěny i jejich fotografie po následné úpravě (mirasz.eu, 2016). Je to určitě dobrý marketingový tah, na který potenciální zákazníci slyší.

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb by mohl využít své menší velikosti tím, že se bude věnovat menším zakázkám, které se tomuto podniku nevyplatí. Firma se věnuje stejným činnostem jako její konkurent, avšak v menším objemu. Jediná činnost, která je

pro firmu nereálná, je revitalizace panelových domů, protože firma na to nemá dostatečný kapitál a množství pracovníků.

#### **6.1.1.2 Morez stavební s.r.o.**

Společnost morez stavební s.r.o. zaujímá podobnou pozici jako společnost MIRAS – stavitelství a rekonstrukce s.r.o. Podnik má své sídlo v Plzni a jeho výrobní areál je umístěn v obci Chotíkov (Morez stavební, s.r.o., 2016b). Na obrázku č. 17 je vyobrazeno logo společnosti, které je vytvořeno pouze z odstínů zelené barvy. Společnost použila kromě grafického návrhu písma i obrázek, který zobrazuje tvar domu. V něm je světlejším odstínem graficky ztvárněno písmeno „M.“ Logo je velmi dobře zapamatovatelné a jednoduché.

Obr. č. 17: Logo společnosti morez stavební s.r.o.



*Zdroj: Morez stavební, s.r.o., 2016a*

Společnost morez stavební s.r.o. se od roku 2006 věnuje dodávce a montáži plastových oken včetně jejich doplňků. Služby společnosti zahrnují i rekonstrukce a zateplení domů, revitalizace panelových domů pro Plzeňský, Karlovarský a Jihočeský kraj. V roce 2011 se společnost rozrostla. Nabídka služeb se obohatila o rekonstrukce bytových jader v panelových domech, elektromontážní práce, montáž tepelných čerpadel, solárních systémů a FVE (solárních) elektráren (Morez stavební, s.r.o., 2016b).

Podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb musí mít v podvědomí obě společnosti. V současné době jsou tyto společnosti největšími konkurenty podniku v Plzni a okolí co se týče stejné stavební činnosti. Je samozřejmé, že se podnik v dohledné době nedostane na úroveň těchto společností, ale měl by sledovat jejich obchodní a zejména marketingovou činnost.

Společnost je také držitelem certifikátů norem ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001 registrovaným v Seznamu odborných dodavatelů v rámci dotačního programu Zelená úsporám. Podnik má přehledné webové stránky, které jsou také optimalizovány pro



chytré telefony stejně jako u předchůdce včetně referencí podniku, které podporují marketingovou činnost. (Morez stavební, s.r.o., 2016b)

### **6.1.1.3 Stavitelství ŠMÍD s.r.o.**

Stavitelství ŠMÍD s.r.o. je česká firma založena 1990 v Plzni. Své sídlo má v Plzni-Roudné, kde mj. má i svůj vozový park a sklady (Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2016). Obrázek č. 18 poukazuje na logo společnosti. Společnost vsadila na dominantní iniciálu „Š“, které reprezentuje značku firmy. Celé logo je tvořeno dominantní modrou barvou.

Obr. č. 18: Logo společnosti Stavitelství ŠMÍD s.r.o.



*Zdroj: Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2016*

Společnost se zabývá zateplováním a rekonstrukcí budov a rodinných domů. Veškerá její stavební činnost se soustředí na Plzeň a Plzeňský kraj. Výjimku tvoří hlavní město Praha, kde její aktivity směřují do výstavby bytových a rodinných domů. Firma zaměstnává tým techniků a pracovníky zednických a dělnických profesí. Těchto zaměstnanců má dohromady 45. Společnost se může také pochlubit tím, že realizace daných děl zpracovává a vyhotovuje sama, takže nepotřebuje asistenci třetích osob. Jako předcházející firmy má Stavitelství ŠMÍD s.r.o. mnoho certifikátů a ocenění. Je držitelem ISO 9001, ISO 14001 a certifikátu ISO 18001 (Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2016).

Stavební firma Stavitelství ŠMÍD s.r.o. a firma Václav Duda – rekonstrukce staveb mají společnou zásadní věc, a to rok období založení. Lze konstatovat, že stávající konkurent má vývojový náskok. Má více než dvojnásobný počet zaměstnanců a tato skutečnost se projevuje i ve výsledcích podniku. V roce 2007, 2009 a 2011 se konkurent dostal do první desítky nejlepších českých malých a středně velkých firem MID TOP STAV a v roce 2011 získal hodnocení AAA, což je nejvyšší možné ocenění ČEKIA Stability Award (Stavitelství ŠMÍD s.r.o., 2016).

### **6.1.1.4 ISKOM, spol. s r. o.**

ISKOM spol. s r. o. byla založena v roce 1992 (ISKOM, spol. s r. o., 2016). Svou činnost má téměř totožnou s firmou Václav Duda – rekonstrukce staveb. Společnost má své sídlo v Plzni-Skvrňanech. Červené logo společnosti na obrázku č. 19 je tvořeno mj. názvem

společnosti s popisem „stavební firma,“ který dává najevo vymezení podnikatelské činnosti.

Obr. č. 19: Logo společnosti ISKOM, spol. s r. o.



Zdroj: *Firmy.cz*, 2016

Společnost svou činnost provozuje v Plzeňském kraji a v poslední době realizuje zakázky i mimo něj. Jako většina stavebních společností se specializuje na dodávky a rekonstrukce staveb, zateplování objektů, ale také na inženýrské sítě, komunikace a zemní stavby a zámkové dlažby. Společnost na svých webových stránkách zveřejňuje spolupráce se zadavateli veřejných institucí, jako jsou ÚMO Plzeň 3 a SVS města Plzně. Za zmínku stojí také rekonstrukce domů v památkových zónách a historické objekty. Společnost realizovala rekonstrukce lázeňského domu La Passionaria v lázeňské zóně Mariánských lázní a bytový dům Seifert. Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001 a ISO 14001 (ISKOM, spol. s r. o., 2016).

Služby společnosti ISKOM, spol. s r. o. se skoro shodují s nabídkou služeb podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb. Největší výhodou je možnost nezávazné poptávky prostřednictvím webové stránky společnosti (ISKOM, spol. s r. o., 2016). To umožňuje potencionálnímu zákazníkovi ušetřit čas a náklady na dopravu či schůzku se zástupcem firmy.

### **6.1.2 Hrozba substitutů**

Co se týče substitutů ve stavebnictví, je obtížné takové najít. Pokud jde o substituty materiálu, je zde situace poněkud příznivější. Je na podniku, popřípadě na zadavateli, jaký materiál se pro danou stavbu použije. Na výběr je nepřeberné množství typů cihel, oken, dveří, tašek nebo také podlah. Pro konkurenční boj je vhodné najít určitou rovnováhu ceny a kvality potřebného materiálu potřebného pro stavbu či rekonstrukci. Je také zapotřebí určit a vhodně interpretovat nabízené výrobky a služby zákazníkům.

Možným substitutem by mohly být dřevostavby, které jsou dostupné i na českém trhu. Podstatnou výhodou dřevostaveb je, že výstavba je suchá, ekologická a trvá kratší dobu. Výsledná stavba má dobré tepelně izolační vlastnosti, nízkou objemovou hmotnost a

podlahová plocha je levnější. Mezi hlavní nevýhody patří nároky na přesnost a důsledné provedení detailů, nižší odolnost vůči nepříznivým povětrnostním podmínkám a náročnost na požární bezpečnost. Celková cena stavby je ale levnější, stejně jako náklady na vytápění. Doba výstavby dřevostavby je téměř poloviční než doba výstavby zděného domu (Bydlení iDnes.cz, 2014).

### **6.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb je na trhu téměř 25 let. Za celé období se v České republice konalo mnoho legislativních a ostatních změn nejen podnikatelské činnosti. Pro vstup na tuzemský trh je potřeba podřídit své jednání nynějším platným zákonům a ostatním právním dokumentům.

Většinu zakázek podniku tvoří soukromý sektor, což pro podnik znamená větší konkurenční hrozbu. Na tyto stavby totiž nejsou vypsána žádná výběrová řízení a je jen na zákazníkovi, jakého dodavatele stavby si zákazník vybere. Proto je pro podniku nezbytné vytvořit vhodnou marketingovou strategii v budoucích letech.

### **6.1.4 Vyjednávací pozici dodavatelů**

Podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb má vybrané dodavatele dle konkrétní zabývané činnosti. Podnik zajišťuje většinu materiálu u společnosti STAVEBNINY LIBUŠÍN Ivo Klug s.r.o., se kterou spolupracuje více než 10 let. Tento dodavatel obstarává zdíci a komínové systémy, betonové výrobky a další materiál, který je potřeba ke stavbám a rekonstrukcím. Firma má k dispozici i samostatného dodavatele oken a elektroinstalace. Dodavatel oken je firma Okna Juha s.r.o., která sídlí přímo v areálu podnikové provozovny v Plzni-Košutce. Dodavatel elektroinstalace je firma SEL spol. s.r.o., která se stará o montáže a opravy elektrických zařízení a hromosvodů. Dalšími důležitými dodavateli jsou tyto podniky:

- David Kristl – pokrývačské práce
- Dvomako s.r.o. - instalatérské a topenářské práce
- Traxell – dodavatel zemního plynu
- ČEZ prodej s.r.o. – dodavatel elektřiny
- Foinia steel s.r.o. – dodavatel kovového materiálu.

Podnik by si měl udržet stávající dodavatele, protože většina z uvedených dodavatelů jsou na trhu více než 10 let.

### **6.1.5 Vyjednávací pozice kupujících**

Firma se snaží uspokojit každého svého zákazníka a zachovat si jeho přízeň. Vzhledem k tomu, že je trh v odvětví dostatečně nasycen, zaujímají kupující poměrně silnou vyjednávací pozici. Zákazník, který si zadá práce od firmy, je velice citlivý na cenu. Dle zástupkyně firmy (2016) si zákazník většinou vybírá z více možností projektů, než se rozhodne pro realizaci. Podnik tedy musí udělat nabídku takovou, aby se mu vyplatila a zároveň, aby byl zákazník spokojen. Zákazník se také může téměř okamžitě rozhodnout zvolit konkurenční firmu, jelikož jsou v tomto odvětví nízké přechodové náklady.

Při běžné objednávce zákazník či investor kontaktuje firmu se zadáním zakázky. Podnik sestaví stavební rozpočet a následně pošle zákazníkovi. Firma se zákazníkem domluví a upraví stavební rozpočet na přání zákazníka. Poté probíhá následná realizace. Zákazník je velmi citlivý na cenu a podnik je nucen téměř nucen přistoupit na jeho podmínky. Dělníci například najdou při rekonstrukci nevyhovující zed', kterou bude potřeba zbořit. Zákazníkovi se to obvykle nelíbí, protože se mu navyšují jeho náklady. Podnik se zákazníkem se tedy dohodnout na ceně a upravených podmínkách.

## **6.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil**

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb se potýká s velmi silným vyjednávacím vlivem odběratelů a velkou intenzitou stávající konkurence. Vliv kupujících se firma snaží omezit dlouhodobou spoluprací. V současné době má firma 2 dlouhodobé zákazníky, kteří spravují rekonstrukce a opravy budov v Plzni a okolí. Intenzitu stávající konkurence může podnik omezit zlepšením marketingové strategie, a tím se dostat do podvědomí zákazníkům. Vyjednávací vztahy s dodavateli má podnik velmi pozitivní, jelikož své závazky většinou splácí v nastavené lhůtě splatnosti. Dalším pozitivním faktorem je skutečnost, že tyto vztahy jsou dlouhodobé.

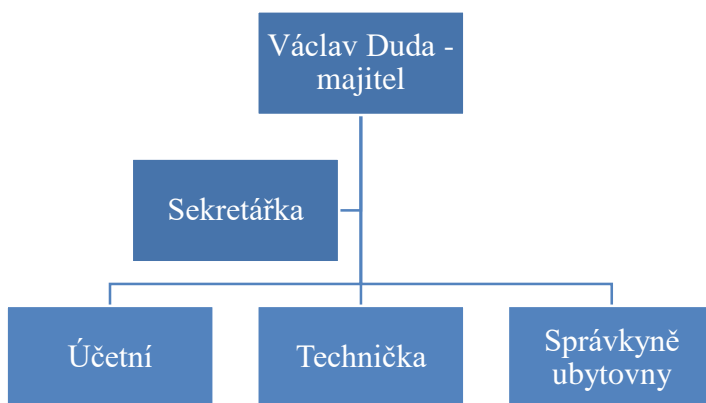
Přestože má silnou pozici na trhu, která je podložena dlouholetou tradicí, měl by si dávat pozor na nově vstupující konkurenty. Firma totiž nabízí produkt, který není příliš diferencován v odvětví. V odvětví jsou také nízké vstupní bariéry a nízké přechodové náklady. Pro podnik znamenají potenciální nově vstupující konkurenti na trh hrozbu, jelikož se jedná o trh velmi atraktivní.

## 7 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato kapitola je zaměřena na analýzu mikroprostředí podniku, která se skládá z organizační struktury, finanční analýzy a marketingového mixu. Z hlediska finanční analýzy budou zde vyhodnoceny absolutní a poměrové ukazatele podniku. Pro analýzu absolutních ukazatelů se využije horizontální a vertikální analýza. Pro analýzu poměrových ukazatelů se využijí ukazatele rentability (ziskovosti) a ukazatele likvidity.

### 7.1 Organizační struktura podniku

Obr. č. 20: Organizační struktura podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016*

Na obrázku č. 20 je patrná organizační struktura podniku. Organizační struktura podniku je jednoduchá, čili neformální. Kanceláře jsou v provozovně podniku. Působí zde pan majitel se svou sekretářkou, účetní a technička. Paní sekretářka má na starosti plánování obchodních schůzek, asistuje u uzavírání obchodních smluv a kontroluje činnost ostatních zaměstnanců. Paní účetní svou práci zvládá dobře. Nutno podotknout, že má za úkol vedení účetnictví z hlediska ubytovny a stavební činnosti zároveň.

Podnik má i dvě pomocné asistentky, které se starají o odpadové hospodářství, výplatu mezd a o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V ubytovně, která je umístěna v třídě Palackého, pracuje paní správkyň, která má pod sebou jednu uklízečku. Stavby a rekonstrukce má na starosti majitel a technička, na stavbě poté má zodpovědnost za průběh stavbyvedoucí. Další pracovníci jsou 4 zedníci, řidič, 6 stavebních dělníků a 2 řemeslníci. Pro fungování podniku je vhodná tato varianta, z hlediska nadřízenosti a podřízenosti jasně daná.

## 7.2 Finanční analýza podniku

Dle výsledků finanční analýzy může podnik přímo ovlivnit budoucí strategické cíle podniku. Proto je finanční analýza pro podnik nezbytná.

### 7.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů popisuje vertikální a horizontální analýzu firmy Václav Duda – Rekonstrukce staveb. Výpočet je proveden v absolutním i procentuálním vyjádření změny za předchozí rok. Údaje jsou čerpány z účetní závěrky podniku v letech 2011–2014. Přílohy výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu (příloha A) a rozvaha v plném rozsahu (příloha B) firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb jsou v přílohách této práce.

#### 7.2.1.1 Horizontální analýza podniku

Horizontální analýza podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb byla vypracována z vybraných rozvahových položek. V této podkapitole je věnována horizontální analýze aktiv, horizontální analýze pasiv a horizontální analýze výkazu zisku a ztráty.

##### Horizontální analýza aktiv

V tabulce č. 8 je vyobrazena horizontální analýza aktiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb. Řádky jsou barevně rozlišeny z důvodu lepší přehlednosti o struktuře aktiv. Ve sloupcích jsou příslušné roky, které jsou dále děleny na změnu v tis. Kč oproti předchozímu období a změnu v % oproti předchozímu období.

Tab. č. 8: Horizontální analýza aktiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014

Rozvahová položka	2011		2012		2013		2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Celková aktiva</b>	967	7,99	-741	-5,67	1 923	15,60	-392	-2,75
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-317	-3,67	-317	-3,81	1 552	19,42	-355	-3,72
<b>DHM</b>	-317	-3,67	-317	-3,81	1 552	19,42	-355	-3,72
<b>Oběžná aktiva</b>	1 293	37,60	-424	-8,97	389	9,04	-37	-0,78
<b>Zásoby</b>	-626	-93,60	61	142,11	-11	-10,46	128	137,74
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	1 568	51,94	-865	-18,86	798	21,45	-92	-2,03

Rozvahová položka	2011		2012		2013		2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Finanční majetek</b>	352	141,90	380	365,65	-398	-82,29	-73	-84,87
<b>Časové rozlišení</b>	-10	-24,41	0	0,30	-18	-59,67	0	1,99

*Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů, 2016*

Zajímavostí je, že dlouhodobý majetek podniku se v rozvaze skládá pouze z dlouhodobého hmotného majetku (DHM). V roce 2011 došlo k růstu celkových aktiv o 967 tis. Kč, avšak jediným kladným přírůstkem byla oběžná aktiva, zejména krátkodobé pohledávky. Zásoby se podniku snížily o 93, 6 %. V roce 2012 se celková aktiva snížila oproti předchozímu roku o 5,67 %. Příčinou jsou oběžná aktiva a dlouhodobý majetek. V roce 2013 došlo k mimořádnému růstu celkových aktiv z důvodu pořízení nového dlouhodobého majetku, který se zvýšil o 1 552 tis. Kč. V roce 2014 se zejména díky odpisům dlouhodobého majetku (změna oproti předchozímu roku -355 tis. Kč) snížila celková aktiva o 392 tis. Kč. V tomto roce se snížila i oběžná aktiva o 37 tis. Kč. V celém sledovaném období nemělo časové rozlišení na změnu celkových aktiv podstatný vliv.

#### Horizontální analýza pasiv

V tabulce č. 9 je zaznamenána horizontální analýza pasiv firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014. Systém tabulky je obdobný jako u horizontální analýzy aktiv. Všechny absolutní a relativní změny jsou za předchozí rok daného roku.

Tab. č. 9: Horizontální analýza pasiv firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014

Rozvahová položka	2011		2012		2013		2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Pasiva celkem</b>	967	7,99	-741	-5,67	1 923	15,60	-392	-2,75
<b>Vlastní kapitál</b>	972	16,20	666	9,56	2 132	27,92	740	7,58
<b>Základní kapitál</b>	89	1,54	642	10,92	2 435	37,34	384	4,29
<b>Výsledek hospodaření běžného období</b>	883	424,65	24	-27,17	-303	-27,17	357	43,93
<b>Cizí zdroje</b>	315	5,44	-1 407	-23,06	-209	-4,45	-1 132	-25,23
<b>Rezervy</b>	213	33,33	213	25,00	213	20,00	-486	-38,12

Rozvahová položka	2011		2012		2013		2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Dlouhodobé závazky	21	44,21	6	9,18	9	11,48	-2	-2,87
Krátkodobé závazky	1 142	98,57	-489	-21,26	788	43,48	-116	-4,47
Bankovní úvěry a výpomoci	-1 061	-26,91	-1 137	-39,45	-1 218	-69,79	-527	x
Časové rozlišení	-320	x	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

V roce 2011 se celková pasiva podniku zvedla o 967 tis. Kč. To je způsobeno zvýšením vlastního kapitálu, zejména výsledku hospodaření běžného období. Cizí zdroje se v tomto roce zvýšily o 315 tis. Kč a časové rozlišení se snížilo na nulovou hodnotu, tj. o 320 tis. Kč. V následujícím roce se celková pasiva snížila o 5,67 %. Příčinou jsou zejména cizí zdroje, které klesly o 1 407 tis. Kč, tj. o 23,06 %. Při podrobnějším průzkumu lze nalézt, že se snížily bankovní úvěry a výpomoci, což lze pokládat jako pozitivní vliv. V roce 2013 se celková pasiva zvýšila o 1 923 tis. Kč hlavně díky nárůstu vlastního kapitálu. Cizí zdroje se opět v tomto roce snížily. V roce 2014 se celková pasiva snížila o 392 tis. Kč, tj. o 2,75 %. Vlastní kapitál v tomto roce zvýšil o 740 tis. Kč, naopak cizí zdroje klesly o 1 132 tis. Kč. Časové rozlišení se v roce 2011 dostalo na nulovou hodnotu, proto nemá v analýze zkoumaného období žádný vliv na změny.

#### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V tabulce č. 10 je přehledný vývoj vybraných položek výkazů zisků a ztrát v letech 2011-2014. V tabulce jsou uvedeny hodnoty změn v tis. Kč a v % oproti předchozímu období daného roku. Z tabulky nelze vyčíst, že finanční výsledek hospodaření je za celé sledované období záporná, avšak neustále tato ztráta v průběhu let klesá.

Tab. č. 10: Horizontální analýza vybraných položek výkazů zisků a ztrát firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014

Položka výkazu	2011		2012		2013		2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výkony	-3 691	-21,07	1 933	13,98	2 282	14,48	-2 053	-11,38
Výkonová spotřeba	-4 533	-33,17	1 571	17,20	2 132	19,92	-1 653	-12,88



Položka výkazu	2011		2012		2013		2014	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>Přidaná hodnota</b>	842	21,90	362	7,72	150	2,97	-400	-7,69
<b>Osobní náklady</b>	-74	-3,06	405	17,35	488	17,79	-79	-2,44
<b>Daně a poplatky</b>	-43	-19,48	11	6,28	41	22,11	57	24,84
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	0	0,00	0	0,00	19	6,08	19	5,62
<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	1	x	0	26,95	-2	x	0	x
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	942	157,10	-62	-4,00	-370	-24,99	267	24,08
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	66	17,33	86	27,11	74	32,02	94	60,03
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	883	424,65	24	2,17	-303	-27,17	357	43,93
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	883	424,65	24	2,17	-303	-27,17	357	43,93
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	1 008	466,77	24	1,99	-296	-23,69	361	37,94

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016*

V roce 2011 výkony v podniku snížily o 3 691 tis. Kč, tj. o 21,07 %. Ovšem provozní výsledek hospodaření se v daném roce zvýšil o 942 tis. Kč, to je zapříčiněno zejména zvýšenou přidanou hodnotou o 842 tis. Kč. Nutno podotknout, že se provozní výsledek hospodaření zvýšil o 157,1 % a výsledek hospodaření za běžnou činnost se zvýšil dokonce o 424,65 %. V roce 2012 se výkony zvýšily o 1 933 tis. Kč a přidaná hodnota se zvýšila oproti předchozímu roku o 362 tis. Kč, tj. o 7,72 %. Provozní výsledek hospodaření se sice snížil o 62 tis. Kč, avšak výsledek hospodaření za běžnou činnost se zvýšil o 2,17 %. V roce 2013 došlo ke nejvyššímu nárůstu hodnoty výkonů v celém sledovaném období, tj. o 2 282 tis. Kč. V tomto roce se ale podnik zaznamenal nejvyšší pokles provozního výsledku hospodaření o 370 tis. Kč, tj. téměř o 25 % a výsledku hospodaření za účetní období o 303 tis. Kč, tj. o 27,17 %. V roce 2014 se razantně snížily výkony podniku, naopak provozní zisk a výsledek hospodaření za účetní období výrazně vzrostly. Provozní výsledek se zvýšil o 267 tis. Kč, tj. o 24,08 % a výsledek hospodaření za běžné účetní období o 357 tis. Kč na 1 167 992 Kč.

### 7.2.1.2 Vertikální analýza podniku

Z vertikální analýzy lze vyvodit poměr jednotlivých bilančních položek v poměru k libovolnému základu. Výpočty jsou zaokrouhlené na dvě desetinná místa. Jednotlivé složky rozvahových položek jsou barevně odděleny, aby byly tabulky lépe přehledné.

#### Vertikální analýza aktiv

Při zpracování vertikální analýzy aktiv byl kladen důraz na významnost rozvahových položek. Při pohledu na tabulku č. 11 jsou zvýrazněna celková aktiva, která při součtu dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení musí dávat výslednou hodnotu 100 %. Dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení jsou také zvýrazněny pro přehled. Dále jsou v tabulce další rozvahové položky, které patří do třídy výše.

Tab. č. 11: Vertikální analýza aktiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb  
v letech 2011–2014 (v %)

Rozvahová položka	2011	2012	2013	2014
<b>Celková aktiva</b>	100	100	100	100
<b>Dlouhodobý majetek</b>	63,56	64,81	66,96	66,29
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	63,56	64,81	66,96	66,29
<b>Oběžná aktiva</b>	36,21	34,94	32,96	33,62
<b>Zásoby</b>	0,33	0,84	0,65	1,59
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	35,08	30,18	31,71	31,94
<b>Finanční majetek</b>	0,80	3,92	0,60	0,09
<b>Časové rozlišení</b>	0,23	0,25	0,09	0,09

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016*

Vertikální analýza aktiv ukázala, že je většina majetku podniku dlouhodobého charakteru. Celou část dlouhodobého majetku (DM) tvoří dlouhodobý hmotný majetek (DHM) podniku. V roce 2011 činila hodnota DM 63,56 %, zbytek tvořila oběžná aktiva (36,21 %) a časové rozlišení (0,23 %). Podstatnou část oběžných aktiv za celé sledované období činí krátkodobé pohledávky, které v roce 2011 činily 35,08 % veškerého majetku podniku. V letech 2012 a 2013 se zvyšoval poměr DM. V roce 2012 činil DM 64,81 % a v roce 2013 dokonce 66,96 % hodnoty celkových aktiv podniku. V roce 2012 klesly krátkodobé pohledávky z 35,08 % na 30,18 % a v roce 2013 se zvýšily na 31,71 % hodnoty majetku. V roce 2014 se zvýšil poměr oběžných aktiv o 0,66 procentního bodu,

v tomto roce zásoby překonaly hranici 1,5% celkové hodnoty majetku. Časové rozlišení mělo v letech 2013 a 2014 stejný poměr hodnoty majetku, tj. 9 %.

#### Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 12 znázorňuje vertikální analýzu pasiv podniku v letech 2011–2014. Dvě hlavní složky pasiv jsou vlastní kapitál a cizí zdroje.

Tab. č. 12: Vertikální analýza pasiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb  
v letech 2011–2014 (v %)

Rozvahová položka	2011	2012	2013	2014
<b>Pasiva celkem</b>	100	100	100	100
<b>Vlastní kapitál</b>	53,32	61,92	68,52	75,80
<b>Základní kapitál</b>	44,97	52,88	62,83	67,38
<b>Výsledek hospodaření běžného období</b>	8,34	9,04	5,69	8,43
<b>Cizí zdroje</b>	46,68	38,08	31,48	24,20
<b>Rezervy</b>	6,51	8,62	8,95	5,70
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0,52	0,61	0,59	0,59
<b>Krátkodobé závazky</b>	17,60	14,70	18,24	17,92
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	22,05	14,15	3,70	0,00

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016*

Majetek podniku byl kryt za celé sledované období převážně vlastním kapitálem. V celém období se poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům zvyšoval zejména z důvodu snižování bankovních úvěrů a výpomocí. V roce 2011 představoval vlastní kapitál 53,32 % hodnoty veškerých pasiv, vtom základní kapitál činil 44,97 % a výsledek hospodaření 8,34 % hodnoty celkových pasiv podniku. V roce 2012 se cizí zdroje snížily ze 46,68 % na 38,08 % hodnoty celkových pasiv. V roce 2013 se cizí zdroje opět snížily, tentokrát na 31,48 %. Bankovní úvěry a výpomoci se snížily z 14,15 % na 3,7 % hodnoty celkových pasiv. V roce 2014 podnik zaplatil veškeré své bankovní úvěry a výpomoci. Poměr vlastního kapitálu činil 75,8 % a cizího kapitálu 24,2 %.

#### **7.2.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Tato podkapitola se zabývá analýzou poměrových ukazatelů rentability a likvidity firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb. Všechny výsledné hodnoty jsou poměřovány s průměrem dané hodnoty v odvětví. Tyto hodnoty byly získány z webových stránek ministerstva průmyslu a obchodu (2012–2015).

### 7.2.2.1 Ukazatele likvidity

#### Běžná likvidita

V tabulce č. 13 je zobrazen vývoj běžné likvidity v letech 2011–2014 firmy Václav Duda. V řádcích jsou zaznamenány oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Tyto rozvahové položky jsou důležité pro samotný výpočet běžné likvidity. V posledním řádku je také zaznamenána běžná likvidita v daných letech v odvětví stavitelství.

Tab. č. 13: Běžná likvidita firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb a její srovnání s průměrem v odvětví v letech 2011–2014

Položka	2011	2012	2013	2014
<b>Oběžná aktiva (v Kč)</b>	4 733 026	4 308 640	4 697 993	4 661 219
<b>Krátkodobé závazky (v Kč)</b>	2 301 401	1 812 199	2 600 221	2 484 057
<b>Běžná likvidita</b>	2,06	2,38	1,81	1,88
<b>Běžná likvidita v odvětví</b>	1,83	1,85	1,73	1,71

*Zdroj: vlastní zpracování, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2012–2015*

Z tabulky je zřejmé, že firma Václav Duda – rekonstrukce staveb má za celé sledované období vyšší běžnou likviditu než je průměr v odvětví. Je to způsobeno vyššími celkovými krátkodobými aktivy. V roce 2011 měla oběžná aktiva nejvyšší hodnotu za celé sledované období, zatímco krátkodobé závazky měly druhou nejnižší sledovanou hodnotu za sledované období. V následujícím roce se oběžná aktiva a krátkodobé závazky snížily, avšak běžná likvidita se zvýšila o 0,32. V roce 2012 byla běžná likvidita nejvyšší ve firmě i v celém odvětví za celé sledované období. V roce 2013 se oběžná aktiva zvýšila téměř o 400 tis. Kč, zatímco krátkodobé závazky se zvýšily téměř o 800 tis. Kč. Běžná likvidita se snížila o 0,57, což způsobilo nejnižší běžnou likviditu za celé sledované období. Za celé sledované období hodnota běžné likvidity neklesla pod 1,8. Pro podnik byla tato situace pro podnik z hlediska běžné likvidity velice příznivá.

#### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v období 2011–2014 je v tabulce č. 14. V řádcích jsou oběžná aktiva, zásoby, krátkodobé pohledávky a pohotová likvidita firmy a v odvětví. Stejně jako v předchozím případě je podnik porovnán s průměrem likvidity ve stejném odvětví.

Tab. č. 14: Vývoj pohotové likvidity firmy Václav Duda rekonstrukce staveb a její srovnání s průměrem v odvětví v letech 2011–2014

Položka	2011	2012	2013	2014
<b>Oběžná aktiva (v Kč)</b>	4 733 026	4 308 640	4 697 993	4 661 219
<b>Zásoby (v Kč)</b>	42 809	103 643	92 805	220 630
<b>Krátkodobé závazky (v Kč)</b>	2 301 401	1 812 199	2 600 221	2 484 057
<b>Pohotová likvidita</b>	2,04	2,32	1,77	1,79
<b>Pohotová likvidita v odvětví</b>	1,62	1,63	1,53	1,54

Zdroj: vlastní zpracování, MPO ČR, 2012–2015

Při analýze vyšlo najevo, že zásoby společnosti jsou poměrně nízké za celé sledovací období. Tato skutečnost má za následek velmi nepatrné snížení likvidity 2. stupně v daném roce oproti likviditě 3. stupně. Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb si nadále ve sledovaném období udržel náskok nad průměrem pohotové likviditě v odvětví. V roce 2011 a 2012 si podnik udržel hodnotu pohotové likvidity nad koeficientem 2, což je velice příznivý výsledek. V roce 2012 byla pohotová likvidita nejnižší, vzhledem k vysokým krátkodobým závazkům. Propad byl zaznamenán i v odvětví stavitelství. V tomto roce byl hodnota zásob druhá nejnižší, tím byl razantní propad, co se týče pohotové likvidity, utlumen. V roce 2014 se snížily oběžná aktiva a krátkodobé závazky, zatímco zásoby se více než zdvojnásobily. Ve výsledku se pohotová likvidita společnosti meziročně zvedla o 0,02.

#### Okamžitá likvidita

Likvidita 1. stupně firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014 je zachycena v tabulce č. 15. V tabulce je krátkodobý finanční majetek, tedy nejlikvidnější rozvahová položka, a krátkodobé závazky. Nutno podotknout, že krátkodobý finanční majetek podniku tvoří jen peníze v pokladně a v bance.

Tab. č. 15: Vývoj okamžité likvidity firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech a srovnáním s průměrem v odvětví v letech 2011–2014

Položka	2011	2012	2013	2014
<b>Krátkodobý finanční majetek (v Kč)</b>	103 841	483 533	85 629	12 475
<b>Krátkodobé závazky (v Kč)</b>	2 301 401	1 812 199	2 600 221	2 484 057
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,05	0,27	0,03	0,01
<b>Okamžitá likvidita v odvětví</b>	0,45	0,39	0,39	0,42

Zdroj: vlastní zpracování, MPO ČR, 2012–2015

Vývoj okamžité likvidity v celém sledovacím období je nepříznivý. Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb velice zaostává za průměrem okamžité likvidity v odvětví. Tato skutečnost je způsobena vysokou hodnotou krátkodobých pohledávek podniku. V roce 2011 měl podnik 20x nižší krátkodobý finanční majetek než ve stejném období závazků. Tento trend se projevuje i v letech 2013 a 2014. Výjimka je rok 2012, kdy okamžitá likvidita podniku činila 0,27, což bylo značné přiblížení k okamžité likviditě v odvětví.

Firma by měla v následujících letech uzpůsobit svou podnikatelskou činnost tak, aby byla schopna přiblížit se okamžité likviditě v odvětví. Tím docílí snížením hodnoty krátkodobých pohledávek, tím se také zvýší hodnota krátkodobého finančního majetku. Když totiž odběratel zaplatí, přibudou finanční prostředky podniku.

### 7.2.2.2 Ukazatele rentability

#### Rentabilita tržeb - ROS

V tabulce č. 16 je zachycen vývoj rentability tržeb (ROS) podniku Václav Duda - rekonstrukce staveb. V řádcích jsou položky nezbytné pro výpočet ROS (zisk po zdanění a tržby). Výsledná hodnota je porovnána s daty za odvětví stavitelství.

Tab. č. 16: Vývoj ROS podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb a jeho srovnání s průměrem ROS v odvětví v letech 2011–2014

<b>Položka</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Zisk pro zdanění – EAT (v Kč)</b>	1 090 535	1 114 236	811 472	1 167 992
<b>Tržby (v Kč)</b>	13 822 934	15 756 040	18 038 211	15 985 020
<b>ROS (v %)</b>	7,89	7,07	4,50	7,31
<b>ROS v odvětví (v %)</b>	3,38	3,15	3,04	2,70

*Zdroj: vlastní zpracování, MPO ČR, 2012–2015*

Podnik si v celém sledovaném období vedl slibně. Nejvyšší hodnota ROS podniku a průměru odvětví byla nejvyšší v roce 2011. V roce 2012 byl zaznamenán pokles ROS v podniku o 0,81 procentního bodu meziročně, v odvětví byl pokles pouze o 0,23 procentního bodu. Nejnižší ROS podnik zaznamenal v roce 2013 (4,5 %), bylo to způsobeno dvěma zásadními fakty: tržby byly nejvyšší za celé sledované období, zatímco zisk po zdanění (EAT) byl nejnižší. I přes tyto nepříznivé skutečnosti průměr v odvětví na tuto hodnotu ROS nedosáhl za celé sledované období. V roce 2014 se ROS v odvětví nadále snižovalo, zatímco ROS podniku se po propadu vrátila do předcházejícího trendu.

Rentabilita celkových aktiv - ROA

Jako čítec pro výpočet rentability celkových aktiv (ROA) byl zvolen zisk před zdaněním (EBIT), jelikož je přímo měřitelný s ostatními daty v odvětví. Na obrázku č. 17 je vývoj ROA podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb se srovnáním ROA v odvětví. V řádcích nechybí hodnoty EBIT a celkových aktiv. Tyto údaje jsou nezbytně nutné pro výpočet ROA podniku.

Tab. č. 17: Vývoj ROA podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb a jeho srovnání s průměrem ROA v odvětví v letech 2011–2014

Položka	2011	2012	2013	2014
<b>Zisk před zdaněním – EBIT (v Kč)</b>	1 503 432	1 439 121	1 070 410	1 350 760
<b>Celková aktiva (v Kč)</b>	13 072 592	12 331 299	14 254 712	13 863 036
<b>ROA (v %)</b>	11,50	11,67	7,51	9,74
<b>ROA v odvětví (v %)</b>	3,64	3,32	2,28	3,00

*Zdroj: vlastní zpracování, MPO ČR, 2012–2015*

Rentabilita aktiv podniku je velice příznivá oproti ROA v odvětví. V roce 2011 činila ROA podniku 11,5 %, a v roce 2012 dokonce 11,67 %, kdy podnik měl za celé sledované období nejméně aktiv. Ve stavebnictví se v roce 2012 ROA snížila z 3,64 % na 3,32 %. V roce 2013 podnik zaznamenal propad ROA analogicky jako u ROS, příčinou byl propad zisku. V roce 2014 se ROA zvedla na 9,74 %, což lze hodnotit pozitivně. Stavebnictví zaznamenalo také zvýšení průměrné ROA na 3 %.

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je dalším významným poměrovým ukazatelem. V tabulce č. 18 je přehledně zaznamenán vývoj ROE podniku v letech 2011–2014 a tento ukazatel je srovnán s vývojem v odvětví. Nechybí ani hodnoty zisku po zdanění (EAT), který je čítcem, vlastní kapitál, který je jmenovatelem.

Tab. č. 18: Vývoj ROE Václav Duda – rekonstrukce staveb a jeho srovnání s průměrem ROE v odvětví v letech 2011–2014

Položka	2011	2012	2013	2014
<b>Zisk po zdanění – EAT (v Kč)</b>	1 090 535	1 114 236	811 472	1 167 992
<b>Vlastní kapitál (v Kč)</b>	6 969 654	7 635 613	9 767 811	10 508 268
<b>ROE (v %)</b>	15,65	14,59	8,31	11,11



Položka	2011	2012	2013	2014
ROE v odvětví (v %)	7,96	6,76	5,97	5,87

*Zdroj: vlastní zpracování, MPO ČR, 2012–2015*

Hodnota vlastního kapitálu se za celé sledované období navyšovat, a to mělo přímý vliv na hodnotu ROE. Při pohledu na tabulku je zřejmé, že REO podniku je v celém období vyšší než ROE v odvětví. Právě ROE ve stavebnictví se celé sledované období snižovalo. V roce 2011 měl podnik hodnotu ROE 15,65 %, zatímco ROE ve stavebnictví činila 7,96 %. V roce 2012 se ROE podniku snížila o 1,06 procentního bodu a ROE v odvětví se snížila na 6,76 %, tj. o 1,2 procentního bodu. V roce 2013 podnik zaznamenal nejnižší ROE a ROE v podniku dál klesala na 5,97 %. V roce 2014 činila ROE podniku 11,11 %, a ROE v odvětví 5,87 %.

## 7.3 Marketingový mix

### 7.3.1 Produkt

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb nabízí dodávky staveb na klíč, realizace novostaveb, rekonstrukcí a oprav. Pracovníci firmy se snaží odvést kvalitní práci, která odpovídá požadavkům zákazníka. Zástupkyně firmy paní Stieglerová (2016) uvedla, že téměř každá zakázka je individuální.

#### 7.3.1.1 Jádru produktu

Jádrem produktu je služba a užitek, který firma provede. V souvislosti s firmou Václav Duda – rekonstrukce staveb jde o samotnou realizaci díla. Každá zakázka zadaná firmě má svůj rozpočet, dle něhož se projekt realizuje. Firma by si měla udržovat kvalitu odvedené práce, díky které má podnik dobrou pověst.

#### 7.3.1.2 Střední vrstva produktu

Ve stavební firmě nelze očekávat značkové zboží jako je v některých odvětvích. Naopak velký důraz se klade na kvalitu zpracování, jelikož se jedná o dlouhodobé využití. S kvalitou je také spojen materiál, z něhož se celkové dílo vyhotoví. Nelze opomenout ani styl a design stavební práce. Pro mnoho staveb, zejména těch historických, to představuje dodatečné náklady a riziko navíc. V památkových oblastech jsou striktně daná pravidla stavby, například dle zástupkyně firmy (2016) lze vyzdvihnout bílé rámy oken, či zachování fresek na původní stavbě.



### **7.3.1.3 Vnější vrstva produktu**

Vnější vrstva představuje servis, který je nepostradatelný. Firma se snaží na určené místo přivést materiál čas a dodržovat plánované stavební termíny. Jako obrovskou výhodu lze zmínit, že na vytvoření projektu stavebního díla se podílí sám majitel firmy., což velice přidává firmě na důvěryhodnosti. Zákazník, který dostane vyhotovený projekt od samotného majitele má pocit zájmu a angažovanosti.

Firma nabízí záruku na vyhotovení díla. Zákazník tedy přebírá vyhotovené dílo s pocitem bezpečí, že není podveden. Pokud nemá investor dostatečné finanční prostředky, nabízí podnik vhodnou možnost úvěrování nebo záloh. Majitel firmy se snaží se zákazníkem najít společné východisko ke spokojenosti obou stran.

### **7.3.2 Cena**

Cena zhotoveného díla se odvíjí od množství a kvality materiálu, náročnosti stavební činnosti a délce termínu. Cena se tedy stanovuje velmi složitě, jelikož je nutné do výsledné částky zahrnout i dodatečné náklady stavby, které se v průběhu realizace obvykle naskytou. Jde především o nevyhovující původní materiál, podmáčené zdivo či nevhodná statika.

Cenu si podnik stanovuje sám podle využití materiálu a náročnosti práce. Dle konzultace s paní zástupkyní Stieglerovou (2016) se cena ve firmě stanovuje dle skutečné odvedené práce. Pokud je práce náročná a materiálu je méně, znamená to pro firmu vyšší marži. Firma se totiž na této práci velmi aktivně podílela. Pokud je materiál drahý a práce je méně, firma stanoví cenu díla s nižší marží. Tato metoda stanovení ceny se zdá být logická a efektivní, jelikož firma již dlouhodobě nebyla ve ztrátě.

### **7.3.3 Distribuce**

Distribuci produktu nelze provádět v běžné prodejní síti. Firma dokáže pokrýt potřeby zákazníků v celém Plzeňském kraji, ojediněle také v Praze. Firma svou distribucí je omezena svými dodavateli. Veškeré zboží a výrobky si firma zprostředkovává sama, tj. pracovníci firmy jezdí sami k dodavateli pro materiál. Tím se materiál dostává do podniku včas a také s nižšími pořizovacími náklady. Následně podnik materiál potřebný k realizaci díla přiváží sám na stavbu. Lze tedy hovořit o přímé distribuci, která pomáhá k důležité úspoře času. Pro podnik znamená samostatnost v distribuci velkou výhodu, která velice usnadňuje realizaci celého projektu.

#### **7.3.4 Propagace**

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb má za celé své působení na trhu velice silné nástroje propagace, avšak v některých činnostech zcela ztrácí. Největší slabinou celé firmy je absence webových stránek. V současné době má podnik téměř povinnost provozovat webovou stránku z důvodu rychlého šíření důležitých informací. Podnik by se této skutečnosti měl začít opravdu věnovat, jinak přijde o nové zákazníky a tím i o zisk.

Podnik je velice malý a nevěnuje dostatek úsilí reklamě. Za celé období působnosti na českém trhu se firma této činnosti vůbec nevěnovala. Jako snahu o reklamu firma vytvořila na počátku svého působení své logo, které využívá na svých materiálech pro zákazníka a také na svých vozidlech.

Absence reklamy způsobuje ve firmě nižší podvědomí ve společnosti, tudíž i méně potencionálních zákazníků. Podnik těž pouze z kvality služeb a dle paní zástupkyně Stieglerové (2016) si spokojení zákazníci mezi sebou poví o kvalitních službách a nízké ceně zhotovení. Pro budoucnost podniku je tato situace skoro nepřijatelná z důvodu intenzity konkurence stávajících firem.

## 8 SWOT ANALÝZA PODNIKU

Tato kapitola se zabývá SWOT analýzou podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb. Silné a slabé stránky byly zkoumány během interní analýzy podniku. Analýzou makroprostředí byly vyzkoumány vnější příležitosti a hrozby podniku. Analýzou mezoprostředí lze zjistit případné vnitřní i vnější faktory.

### 8.1 Silné stránky

Silné stránky podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb:

- stabilní struktura firmy,
- finanční stabilita,
- nízká fluktuace zaměstnanců,
- kladné vztahy s dodavateli,
- individuální nabídka pro zákazníka,
- vysoká hodnota majetku podniku,
- vlastní zpracování účetnictví.

Podnik je již od počátku svého působení aktivně veden majitelem společnosti, který dává přednost stabilními personálu. Ve firmě pracuje, proto lze jako silnou stránku podniku vyzdvihnout nízkou fluktuaci zaměstnanců. Při pohledu na výkaz zisku a ztráty lze usoudit, že podnik měl za celé sledované období zisk. Navíc v žádné významné položce výkazů zisku a ztrát nedošlo k razantnímu výkyvu. Lze tedy konstatovat, že je podnik stabilní. Příznivou finanční situaci podniku potvrzuje fakt, že ROA, ROS a ROI se v celém sledovaném období pohybuje nad průměrem hodnot v odvětví.

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb si zakládá na dlouhodobé spolupráci s dodavateli, a proto s nimi udržuje vřelé vztahy. Podnik se v rámci takových vztahů může po svých dodavatelích poptávat zásoby téměř v jakémkoli množství. Tím jednodušeji se podnik může přizpůsobit různým přáním zákazníků. Zákazník má tedy na výběr širokou škálu materiálů a služeb. Firma vkládá významnou část svých peněžních prostředků do majetku firmy. Tím si získává a udržuje vysokou hodnotu. Také si sama zpracovává své účetnictví. Je to silná stránka podniku, protože nemusí utrácet své volné finanční prostředky za externí účetní firmy.

## 8.2 Slabé stránky

Slabé stránky podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb jsou následující:

- nedostatečná marketingová strategie,
- absence internetový stránek,
- neexistence předchozích analýz,
- snižující se počet zaměstnanců,
- nízká okamžitá likvidita podniku.

Významnou slabou stránkou firmy je nedostatečná marketingová strategie. Podnik bohužel ve svém okolí žádnou informační tabuli. Prostřednictvím této tabule by mohl podnik propagovat své služby, popřípadě uvést kontakt pro možnou budoucí spolupráci. Marketingová činnost se v posledních letech velmi rozmáhá na internetu. Podnik neprovozuje ani nemá v pronájmu žádnou internetovou stránku. Snižuje se tím množství potenciačních zákazníků. Jedinými dvěma způsoby, jak kontaktovat firmu, jsou telefonní spojení, nebo osobní setkání. Podnik marketingovou strategií neřeší, zaměstnanci podniku mají jiné úkoly týkající se chodu firmy.

Pro budoucí vývoj podniku jsou také důležité analýzy firmy. Podnik by si skrze tuto analýzu mohl právě určit silné a slabé stránky. Tím se snáze určují následující cíle podniku. Podnik také trápí trend snižujících se počtu kmenových zaměstnanců. Jde především o dělníky, jelikož se je podniku nevyplatí v zimních měsících zaměstnávat. Podnik také trápí okamžitá likvidita. Za celé sledované období se drží pod průměrem v odvětví.

## 8.3 Příležitosti

Podnik by měl mít přehled o příležitostech podniku. Mohou totiž upevnit pozici firmy na trhu. Příležitosti podniku jsou následující:

- růst populace v ČR,
- snižování nezaměstnanosti,
- vývoj ekonomické situace,
- zvyšující se průměrná mzda v ČR.
- možnost využití nových technologií,
- absence substitutů,

- ekologická likvidace odpadů v Chotíkově.

Dle PESTLE analýzy by měla v následujících letech růst populace v ČR. Následkem této predikce je zvýšení potencionálních zákazníků. Měla by se také snížit nezaměstnanost. Tím by lidé ve společnosti zvyšovaly své finanční příjmy a mohli by si dovolit více nakupovat zboží a služby. Dle odhadů ministerstva finanční ČR by se mělo HDP v běžných cenách i ve stálých cenách zvyšovat. Dle predikce by se měla zvyšovat i průměrná mzda. Lze tedy předpokládat, že obyvatelstvo začne uplatňovat své výdaje pomocí investic do bydlení.

Podnik by měl využít těchto pozitivních vlivů a proniknout na nové trhy. Mohl by například své zkušenosti se stavebnictvím uplatnit opět v Praze. V neposlední řadě firmu může těšit fakt, že v odvětví téměř neexistují substituty.

## 8.4 Hrozby

Podnik by měl, zná i negativní vnější vlivy. Při znalosti těchto faktorů může podnik daným vlivům předejít, popřípadě zmírnit následky daného vlivu. Hrozby podniku jsou následující:

- změny legislativy,
- rozsáhlá konkurence,
- noví potencionální konkurenti,
- snížení počtu aktivních obyvatel,
- prodleva plateb od odběratelů,
- nepříznivé povětrnostní podmínky,

Podnik by si měl dávat pozor ne možné změny legislativy. V odvětví je rozsáhlá konkurence, ale také nově vznikající, která bude chtít využít příznivých ekonomických vlivů. Celkový počet obyvatel bude růst, avšak se bude snižovat počet ekonomicky aktivních obyvatel. Pro blízkou budoucnost to nemá podstatný vliv, avšak ho nelze opomenout. Podnik má za celé sledované období vyšší krátkodobé pohledávky než závazky, musí si tedy dát pozor na případné neplnění platebních podmínek odběratelů. V neposlední řadě jsou velkou hrozbou nepříznivé povětrnostní podmínky. Podnik by měl do svých smluv zakomponovat dodatek týkající se nepříznivých povětrnostních podmínek. Případné nedodržení termínů znamená pro podnik velkou ztrátu.

## 8.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Tab. č. 19: SWOT analýza firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb

Silné stránky	Slabé stránky
1. stabilní struktura firmy	1. nedostatečná marketingová strategie
2. finanční stabilita	2. absence internetových stránek
3. nízká fluktuace zaměstnanců	3. neexistence předchozích analýz
4. kladné vztahy s dodavateli	4. snižující se počet zaměstnanců
5. individuální nabídka pro zákazníka	5. nízká okamžitá likvidita podniku
6. vysoká hodnota majetku podniku	
7. vlastní zpracování účetnictví	
Příležitosti	Hrozby
1. růst populace v ČR	1. změny legislativy
2. snižování nezaměstnanosti	2. rozsáhlá konkurence
3. vývoj ekonomické situace	3. noví potencionální konkurenti
4. růst průměrné mzdy v ČR	4. snížení počtu aktivních obyvatel
5. možnost využití nových technologií	5. prodleva plateb od odběratelů
6. absence substitutů	6. nepříznivé povětrnostní podmínky
7. ekologická likvidace odpadů v Chotíkově	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 19 je zřejmé, že silné stránky firmy převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Společnost bude využívat strategii SO, která slouží k využití těchto silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek a hrozeb. I přes výsledek této analýzy by podnik neměl zanedbávat ostatní strategie.

Firma by si měla udržet stabilní personál, který pomáhá k snadnějšímu chodu podniku. Z finančního hlediska je firma na tom obzvláště dobře, jelikož byl zaznamenán za celé sledované období zisk. Firma by si měla dávat pozor na nízkou okamžitou likviditu, která je způsobena nízkým krátkodobým finančním majetkem. Největší příležitostí pro podnik je absence substitutů. Podnik tedy se nemusí obávat, žádné výrazné změny na trhu, pokud bude investovat do nových technologií. Pro moderní společnost je trend levné a ekologické stavby. Potencionální zákazníci preferují takové domácnosti, kde jsou levnější náklady na vytápění.

Podnik by se měl také zaměřit na svou marketingovou strategii, která je nedostatečná. Měla by například vytvořit své webové stránky a prostřednictvím nich propagovat své služby. Podrobnější informace jsou k dispozici v kapitole Návrhy.

## 9 NÁVRHY

Firma Václav Duda – rekonstrukce staveb má mnoho silných stránek. Podnik má velmi intenzivní konkurenční prostředí, a proto by se měl podnik zaměřit na marketingovou strategii. Tímto způsobem může upevnit svou pozici na trhu.

### 9.1 Vytvoření webových stránek

Podnik by měl v nejkratší době vytvořit novou webovou stránku, která poskytuje alespoň základní informace potenciálním zákazníkům. Webová stránka by měla být jednoduchá a přehledná. Návrh webové stránky podniku je na obrázku č. 21. Na hlavní stránce je úvod, který vítá návštěvníky a stručně informuje zákazníky o nabídce podniku. Nechybí zde také kontaktní údaje pro případ, kdy zákazník hledá pouze kontaktní údaje. Na levé straně je jednoduchá navigační lišta a barevné rozlišení udává, na jaké webové stránce se návštěvník nachází. Svislá navigační lišta představuje podstatnou výhodu pro chytré telefony, které mají menší displej. Návrh je barevnou tematikou shodný s logem firmy.

Obr. č. 21: Návrh webové stránky firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb.



*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

Pro tvorbu webové stránky je pro podnik vhodný aktivní balíček z webové stránky mfirma.cz (2016) za 3600 Kč ročně. V balíčku je obsažena vlastní doména, statistiky prohlížení webové stránky a pilotní kampaň sponzorovaných odkazů Google Adwords. Díky Google Adwords by potenciální zákazníci firmu jednoduše na internetu našli.

Tímto způsobem by se pokryly i náklady na reklamu podniku na internetu. Jelikož je podnik malý není třeba dále rozšiřovat marketingové aktivity na internetu.

## 9.2 Propagace firmy

Jako další propagaci firmy lze navrhnout použití loga podniku na dokumentech pro zákazníky. Například na vystavených fakturách. Na obrázku č. 22 je návrh řešení umístění loga firmy do vystavené faktury. Zkrácené logo ve tvaru písmena „D“ je umístěno bezprostředně u fakturačních údajů firmy.

Obr. č. 22: Návrh umístění loga na vystavenou fakturu

---

### Faktura - daňový doklad



Václav Duda - rekonstrukce  
staveb  
Špálova 25  
323 00 Plzeň  
IČO: 128 37 041

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016*

Po konzultaci se zástupkyní firmy paní Steinglerovou (2016) se tento návrh ujal a logo firmy bylo začleněno prostřednictvím účetního programu do všech vystavených faktur. Z úspory nákladů však jde jen o černobílé provedení.

## 9.3 Zvýšení krátkodobého finančního majetku

Podnik se potýkal za celé sledované období s nízkou okamžitou likviditou. Řešením je nastavit systém pohledávek tak, aby byli zákazníci nuceni dříve zaplatit. Tím dojde k nárůstu peněžních prostředků v pokladnách a na bankovních účtech.

Podnik by měl například zavést případné penále při neplacení pohledávek ve sjednaný termínu. Naopak při rychlé platbě při platbě včas by měl nabízet výhody ve formě skonta – srážce z původní pohledávky při včasné splacení (Srpková a Řehoř, 2010). Firma by měla v budoucnu provádět analýzu okamžité likvidity provádět častěji z důvodu prevence či pouhé informovanosti. Skonto na včasné splacení faktury do 5 dnů by mohlo představovat 1 %-5 %. Skonto by se odvíjelo od druhu a ceny práce. Například u zakázek přes 100 000 Kč skonto by mohlo být 1 %. Oproti tomu menší zakázky kolem 5 000 Kč procento skonta by se navýšilo, aby zaplacení pro odběratele bylo výhodné. Penále je



velice citlivá záležitost, jelikož velmi kazí společný vztah s odběrateli. Podnik by měl být benevolentní, avšak po měsíci nezaplacené faktury by měl přidávat alespoň 1% penále z faktury za každých 10 pracovních dní nezaplacení. Penále by se také odvíjelo od ceny.

#### **9.4 Dostavba ubytovny**

Podnik od roku 2005 provozuje ubytovnu v centru města pro zaměstnance z východních zemí. Většina je zde kvůli zaměstnání dlouhodobě ubytována. Využití této budovy je téměř stoprocentní. V roce 2011 provedla firma rekonstrukci další části ubytovny. Kapacita ubytovaných se navýšila o 15 lůžek. Ve vlastnictví firmy je ještě jedna část budovy, která nevyhovuje provozu. Dle odhadu paní Stieglerové (2016) by se kapacita ubytovacího zařízení navýšila kolem 40 lůžek, které by podstatně navýšily příjmy podniku.

Podnik splatil v roce 2014 své bankovní úvěry. Z rozhovoru se zástupkyní firmy (2016) vyplývá, že firma se rozhoduje, zda si úvěr má na tuto investici vzít. Jelikož firma má jako hlavní podnikatelskou činnost stavebnictví a rekonstrukce, budou náklady na revitalizace budovy co nejnižší. Podnik na svůj dluh vyčlenil peníze ze stávajících nájmů ubytovaných. Případný úvěr by se splácel obdobným způsobem.

Relativně vysoká investice by měla přinést pravidelné příjmy podniku a vzhledem k předchozím zkušenostem bude pravděpodobnost návratu vložené investice vysoká. Vyčíslení úvěru a doby úvěru není možné, protože se ve firmě zatím neprovedl žádný projekt, který by náklady na rekonstrukci konkrétně vyčíslil.

Dle paní Stieglerové (2016) by částka neměla přesáhnout 11 milionů korun. Posouzení a realizace případné půjčky se posuzuje přímo u banky Raiffeisenbank, která spravuje firemní účet a také poskytla firmě předchozí půjčku. Firma musí zpracovat jednotlivé formuláře od banky a posoudit všechny faktory, které by případný úvěr ovlivnily. Konkrétní úrok tedy nelze podrobně zjistit a doba splácení tohoto úvěru by měla pohybovat okolo deseti let.

#### **9.5 Školení administrativních pracovníků**

Zaměstnanci firmy jsou pravidelně školeni z hlediska bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Dělníci jsou navíc školeni novým praktikám ve výstavbě a rekonstrukci. V čem

firma pokulhává je pravidelné školení administrativních pracovníků, zejména z hlediska účetnictví a daní. Administrativní zaměstnanci by měli být pravidelně vzděláváni v těchto oborech z důvodu neustálých legislativních změn.

Jako téma školení je vhodné například „DPH aktuálně v roce 2016, změny a konkrétní řešené případy.“ Cena kurzu včetně DPH je 1850 Kč. Lektorem je daňová poradkyně a členka Komory daňových poradců ČR. Tematickou náplní jednodenního kurzu jsou aktuální informace o DPH ke dni konání semináře a novela zákona o DPH 2016. (ODBORCONSULT-D, 2016). Tento kurz by pro účetní byl velice přínosný a zaručil by bezproblémové vedení DPH v účetnictví.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zanalyzovat podnikatelské prostředí a posoudit dílčí vlivy na podnik Václav Duda – rekonstrukce staveb. S ohledem na výsledky jednotlivých analýz bylo třeba následně navrhnout taková opatření, která by byla pro podnik reálná a posilovala by konkurenceschopnost podniku. Hlavním předmětem podnikání firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb je projekční, inženýrská, stavební a montážní činnost ve výstavbě.

Bakalářská práce má devět kapitol a je rozdělena na teoretickou a praktickou část, které na sebe chronologicky navazují. V této práci se nachází takové metody, které jsou pro analýzu jednotlivých prostředí vhodné. PESTLE analýza byla využita k analýze makroprostředí firmy. Porterův model pěti sil byl využit k analýze mezoprostředí firmy. Analýza mikroprostředí se věnovala organizační struktuře podniku, finanční analýzy a marketingového mixu podniku.

SWOT analýza se věnovala jednotlivým složkám prostředí, které byly v celé práci obsaženy. Následně byla zvolena taková metoda, která je pro podnik optimální. Ve všech analýzách a šetřeních se vyskytují dílčí návrhy, které by mohli podniku pomoci vylepšit své postavení na tuzemském trhu.

V poslední kapitole jsou uvedeny takové návrhy opatření, které by měly zvýšit konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Jeden z nejdůležitějších návrhů je vytvoření webových stránek podniku, které by propagovaly podnikatelskou činnost podniku. Firma se potýká s nedostatečným krátkodobým finančním majetkem. Návrhem je optimalizace odběratelských smluv, které nutí kupující platit včas. Pro včasné splacení pohledávky je využití skonta a naopak pro nesplacení pohledávky v termínu je nutnost nastavit penále.

V návrhu opatření se také vyskytuje i návrh investice na rozšíření ubytovny, která je majetkem podniku. Firma o tomto kroku již dva roky uvažuje a vzhledem k finanční stabilitě podniku lze tuto investici doporučit. Jedním se záporů je nutnost úvěru, který by pokryl investiční náklady. Tento scénář se vyskytl již v roce 2011, kdy byla ubytovna rozšířena a náklady byly kryty taktéž úvěrem. Firma svůj závazek splatila bez problému dle smlouvy. Jako poslední návrh je pravidelné školení administrativních pracovníků, jelikož si to neustálé změny legislativy vyžadují. Pokud budou administrativní pracovnice

řádně proškoleny, podnik ušetří čas, ale také peníze. Záměrem všech navrhovaných opatření je zvýšit konkurenceschopnost a čistý zisk podniku.

Každé navrhované opatření bylo projednáno se zástupkyní firmy paní Stieglerovou (2016) a celkový dojem byl pozitivní. Firma již využívá propagaci podniku prostřednictvím obchodních dokumentů prostřednictvím vytvoření loga u fakturačních údajů. V nejbližší době by mělo dojít k úpravě systému školení pracovníků, které začleňuje také administrativní pracovnice. Další navrhovaná opatření byla předložena majiteli podniku k posouzení realizace.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Členění podniku dle nařízení Evropské komise.....	10
Tab. č. 2: Členění podniku dle statistického úřadu EU.....	10
Tab. č. 3: SWOT matice.....	24
Tab. č. 4: Vývoj HDP v letech 2011–2017 .....	31
Tab. č. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2011–2015 (v %)......	32
Tab. č. 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (CZ-NACE) v letech 2011–2017 (v Kč) .....	34
Tab. č. 7: Vývoj sazeb DPH v České republice v letech 2006–2016 (v %) .....	37
Tab. č. 8: Horizontální analýza aktiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014 .....	47
Tab. č. 9: Horizontální analýza pasiv firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014.....	48
Tab. č. 10: Horizontální analýza vybraných položek výkazů zisků a ztrát firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014 .....	49
Tab. č. 11: Vertikální analýza aktiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014 (v %)......	51
Tab. č. 12: Vertikální analýza pasiv podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2011–2014 (v %)......	52
Tab. č. 13: Běžná likvidita firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb a její srovnání s průměrem v odvětví v letech 2011–2014 .....	53
Tab. č. 14: Vývoj pohotové likvidity firmy Václav Duda rekonstrukce staveb a její srovnání s průměrem v odvětví v letech 2011–2014 .....	54
Tab. č. 15: Vývoj okamžité likvidity firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech a srovnáním s průměrem v odvětví v letech 2011–2014 .....	54
Tab. č. 16: Vývoj ROS podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb a jeho srovnání s průměrem ROS v odvětví v letech 2011–2014 .....	55
Tab. č. 17: Vývoj ROA podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb a jeho srovnání s průměrem ROA v odvětví v letech 2011–2014.....	56
Tab. č. 18: Vývoj ROE Václav Duda – rekonstrukce staveb a jeho srovnání s průměrem ROE v odvětví v letech 2011–2014 .....	56
Tab. č. 19: SWOT analýza firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb .....	63

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1:	Podnikatelské okolí společnosti.....	12
Obr. č. 2:	Carollova CSR pyramida 4 dimenzí .....	16
Obr. č. 3:	Model pěti konkurenčních sil .....	17
Obr. č. 4:	Jednoduchá organizační struktura podniku.....	18
Obr. č. 5:	Funkční organizační struktura firmy.....	19
Obr. č. 6:	Vzorce horizontální analýzy .....	20
Obr. č. 7:	Vzorec vertikální analýzy .....	20
Obr. č. 8:	Ukazatele likvidity .....	21
Obr. č. 9:	Ukazatele rentability .....	21
Obr. č. 10:	Tři vrstvy (dimenze) produktu.....	22
Obr. č. 11:	Logo firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb .....	26
Obr. č. 12:	Počet mandátů v zastupitelstvu města Plzně k 1. lednu 2016.....	30
Obr. č. 13:	Vývoj průměrné míry inflace ČR v letech 2011–2017 (v %)... ..	32
Obr. č. 14:	Demografický vývoj obyvatel v ČR v letech 2011-2017 (v tis. obyv.)....	33
Obr. č. 15:	Zateplovací systém STOMIX .....	35
Obr. č. 16:	Logo společnosti MIRAS – stavitelství a sanace s.r.o.....	40
Obr. č. 17:	Logo společnosti morez stavební s.r.o.....	41
Obr. č. 18:	Logo společnosti Stavitelství ŠMÍD s.r.o. ....	42
Obr. č. 19:	Logo společnosti ISKOM, spol. s r. o.....	43
Obr. č. 20:	Organizační struktura podniku Václav Duda – rekonstrukce staveb.....	46
Obr. č. 21:	Návrh webové stránka firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb.....	64
Obr. č. 22:	Návrh umístění loga na vystavenou fakturu .....	65

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ČR	Česká republika
CSR	Corporate social responsibility Společenská odpovědnost firem
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
EAT	Earnings after taxes - zisk po zdanění
EBIT	Earnings before interests and taxes - zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
MF	Ministerstvo financí ČR
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MSP	Malý a střední podnik
NH	Národní hospodářství
OSN	Organizace spojených národů
PČR	Parlament ČR
ROA	Return on assets - výnosnost aktiv
ROE	Return on equity - rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on sales rentabilita tržeb
ÚMO	Úřad městského obvodu
ÚP	Úřad práce ČR

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 179 s., ISBN 978-80-7357-492-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1999, xiv, 304 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-227-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.



SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. *Ekonomie: 19. vydání*. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2013, xxiv, 715 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1. 2., upravené vydání*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015, 217 stran. ISBN 978-80-261-0532-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

## **Elektronické zdroje**

CARROL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* [online]. **38**(3): 268-295 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/419517/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_Definitional\\_Construct](https://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct).

ČESKO. § 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů* [online]. Praha, 2006 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

ČESKO. § 16 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů* [online]. Praha, 1992 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2640>.

ČESKO. Čl. 15 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., ústava České republiky. In: Sbíрка zákonů[online]. Praha, 1993 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22427>.

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>

ČESKO. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů [online]. Praha, 2002 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3839>.

ČESKO. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: Sbíрка zákonů [online]. Praha, 2004 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4382>.

ČESKO. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbíрка zákonů [online]. Praha, 1991 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2499>.

ČSÚ. *HDP, národní účty* [online]. Praha, 2016a [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty).

ČSÚ. *Inflace a spotřebitelské ceny* [online]. Praha, 2016b [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

ČSÚ. *Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) – z ročního zjišťování (v Kč, na fyzické osoby)* [online]. Praha, 2015b [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32912832/1100251603.pdf/b80b5c23-77c3-492c-bb5e-06682fff543c?version=1.0>.

ČSÚ: *VOLBY DO POSLANECKÉ SNĚMOVNY PARLAMENTU ČR 2013 1. díl* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20543887/76083911.pdf/db28bdab-dd01-41e2-a64d-5b35c15e1d2e?version=1.0>

ČSÚ. *Volby do Senátu Parlamentu ČR v roce 2014: Základní informace o volbách, právních podkladech, zpracování výsledků hlasování a souhrnné výsledky voleb* [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20543891/22002614.pdf/da8e77fc-dd98-4179-8082-5c59f404333a?version=1.1>.

ČSÚ. *Vybrané demografické údaje v České republice* [online]. Praha, 2015a [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/33786359/32018115\\_0101.pdf/22674bba-d272-43c3-b228-6f6af29550cb?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/33786359/32018115_0101.pdf/22674bba-d272-43c3-b228-6f6af29550cb?version=1.1).

Cvtrade.cz *Zateplovací systémy* [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: [http://www.cvtrade.cz/images/stomix/zateplovaci\\_systemy2.gif](http://www.cvtrade.cz/images/stomix/zateplovaci_systemy2.gif)

EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175.

firmy.cz. *ISCOM spol. s r. o.* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://img.firmy.cz/logo/medium/201202/2910/6d/4f4e04286dd08de350310000?v=1>.

idnes.cz. *Dřevostavba, nebo zděný dům? Kde se lépe žije a co je opravdu výhodné* Zdroj: [http://bydleni.idnes.cz/drevostavba-cyg-/dum\\_osobnosti.aspx?c=A140925\\_125931\\_dum\\_osobnosti\\_web](http://bydleni.idnes.cz/drevostavba-cyg-/dum_osobnosti.aspx?c=A140925_125931_dum_osobnosti_web) [online]. 2014 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: [http://bydleni.idnes.cz/drevostavba-cyg-/dum\\_osobnosti.aspx?c=A140925\\_125931\\_dum\\_osobnosti\\_web](http://bydleni.idnes.cz/drevostavba-cyg-/dum_osobnosti.aspx?c=A140925_125931_dum_osobnosti_web)

ISCOM spol. s r. o. *O firmě* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.ISKOM, spol. s r. o./o-firme.htm>.

Mfirma.cz. *Ceník* [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://mfirma.cz/cenik.html>

MINISTERSTVO FINANČÍ. *Makroekonomická predikce - leden 2016* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny->

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *TABULKY 2011* [online]. 2012 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/48519/55958/605530/priloha001.xls>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: *Tabulky* [online]. 2013 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/48519/55958/605530/priloha001.xls>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Tabulky2013* [online]. 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/50629/57473/613086/priloha001.xlsx>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Tabulková příloha k finanční analýze* [online]. 2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/52578/59848/631522/priloha001.xls>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Živnostenský rejstřík: Detailní údaje subjektu s historií* [online]. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=v%E1clav%20duda&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPI S=1&PODLE=subjekt&IDICO=4af4b9be36cde74a0d6c&HISTORIE=1](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=v%E1clav%20duda&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPI S=1&PODLE=subjekt&IDICO=4af4b9be36cde74a0d6c&HISTORIE=1).

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148262&typ=PLATNY>.

MIRAS - stavitelství a sanace s.r.o.. *O Nás* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.mirascz.eu/o-nas.htm>.

Morez stavební s.r.o. *Logo firmy* [online]. 2016a [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.morezstavi.cz/themes/pjt/media/images/logoMob.png>.

Morez stavební s.r.o. *O nás* [online]. 2016b [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.morezstavi.cz/o-nas.htm>.

Odborconsult-D. [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy.cz/cs/Kurz.aspx?id=5954>.

SENÁT PČR. *Detailní historie tisku* [online]. Praha, 2016b [cit. 2016-03-22]. Dostupné z:

[http://senat.cz/xqw/xervlet/pssenat/historie?cid=pssenat\\_historie.pHistorieTisku.list&forEach.action=detail&forEach.value=s3829](http://senat.cz/xqw/xervlet/pssenat/historie?cid=pssenat_historie.pHistorieTisku.list&forEach.action=detail&forEach.value=s3829).

SENÁT PČR. *Návrh zákona o evidenci tržeb* [online]. Praha, 2016a [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://senat.cz/xqw/webdav/pssenat/original/78696/66175>.

Stavatelství ŠMÍD, s.r.o. *Stavební firma* [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.stavatelstvi-smid.cz/cs/stavebni-firma>.

STOMIX. *Zateplení s polystyrenem* [online]. 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: [http://www.stomix.cz/cz/sortiment/zateplovaci-systemy/stx\\_alfa/stx\\_alfa.html](http://www.stomix.cz/cz/sortiment/zateplovaci-systemy/stx_alfa/stx_alfa.html)

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Archiv statistik* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/archiv\\_statistik](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/archiv_statistik).

Volby.cz. *Volby do zastupitelstev obcí 10.10. - 11.10.2014* [online]. 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://volby.cz/pls/kv2014/kv11111?xjazyk=CZ&xid=1&xdz=3&xnumnuts=3203&xobc=554791&xstat=0&xvyber=0>.

ZEVO Chotíkov. *Technologie* [online]. Plzeň: Plzeňská teplárenská, a.s., 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.spalovna.info/#technologie>.

zivefirmy.cz. *Logo - MIRAS stavitelstvi a sanace* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: [http://www.zivefirmy.cz/media/logos/miras-stavitelstvi-a-sanace\\_1006574.jpg](http://www.zivefirmy.cz/media/logos/miras-stavitelstvi-a-sanace_1006574.jpg).

## Ostatní zdroje

Interní materiální firma Václav Duda – rekonstrukce staveb.

STIEGLEROVÁ, Jana. Účetní firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb. Plzeň. Rozhovor ze dne 7. března 2016.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2010–2014 (v Kč)

Příloha B: Rozvaha v plném rozsahu firmy Václav Duda – rekonstrukce staveb v letech 2010–2014 (v Kč)

**Příloha A: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu firmy Václav Duda –  
rekonstrukce staveb v letech 2010–2014 (v Kč)**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0	0	0	0
II.	<b>Výkony (ř. 05 až 07)</b>	<b>04</b>	<b>17 513 933</b>	<b>13 822 934</b>	<b>15 756 040</b>	<b>18 038 211</b>	<b>15 985 020</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	17 249 667	14 391 970	15 678 404	18 051 604	15 365 305
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	264 266	-569 036	77 636	-13 393	133 305
3.	Aktivace	07	0	0	0	0	486 410
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	13 666 728	9 133 255	10 704 548	12 836 808	11 183 430
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	3 344 708	2 594 265	3 447 357	3 569 999	2 685 015
B. 2.	Služby	10	10 322 020	6 538 990	7 257 190	9 266 809	8 498 414
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)</b>	<b>11</b>	<b>3 847 204</b>	<b>4 689 678</b>	<b>5 051 492</b>	<b>5 201 402</b>	<b>4 801 590</b>
C.	<b>Osobní náklady (ř. 13 až 16)</b>	<b>12</b>	<b>2 409 557</b>	<b>2 335 820</b>	<b>2 741 120</b>	<b>3 228 855</b>	<b>3 150 030</b>
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 770 060	1 725 784	2 056 413	2 413 247	2 341 865
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	566 600	562 335	639 018	768 537	760 648
C. 4.	Sociální náklady	16	72 897	47 701	45 689	47 071	47 517
D.	Daně a poplatky	17	219 357	176 625	187 720	229 219	286 148
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	316 998	316 998	316 998	336 260	355 144
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	924	1 773	0	495

Označení	TEXT	Číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c					
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0	0	0
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	924	1 773	0	495
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)</b>	22	0	0	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	212 670	212 670	212 670	212 670	-486 410
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	8	20 909	9	31 710	22
H.	Ostatní provozní náklady	27	89 289	128 466	115 406	116 463	120 377
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	599 341	1 540 932	1 479 361	1 109 646	1 376 818
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)</b>	33	0	0	0	0	0



Označení	TEXT	Číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c					
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	62	29	29	27	9
N.	Nákladové úroky	43	343 332	279 427	190 755	117 788	36 698
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0	0	0	30
O.	Ostatní finanční náklady	45	40 110	37 528	40 269	39 263	26 096
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0

Označení	TEXT	Číslo řádku	2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c					
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-383 379	-316 926	-230 994	-157 023	-62 756
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	8 100	133 470	134 130	141 150	146 070
Q. 1.	- splatná	50	8 100	133 470	134 130	141 150	146 070
Q. 2.	- odložená	51	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	207 861	1 090 535	1 114 236	811 472	1 167 992
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	207 861	1 090 535	1 114 236	811 472	1 167 992
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	215 961	1 224 005	1 248 366	952 622	1 314 062

**Příloha B: Rozvaha v plném rozsahu firmy Václav Duda –  
rekonstrukce staveb v letech 2010–2014 (v Kč)**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	<b>001</b>	<b>12 105 929</b>	<b>13 072 592</b>	<b>12 331 299</b>	<b>14 254 712</b>	<b>13 863 036</b>
<b>A.</b>	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	<b>003</b>	<b>8 626 328</b>	<b>8 309 330</b>	<b>7 992 332</b>	<b>9 544 486</b>	<b>9 189 342</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. I. 1.</b>	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
<b>2.</b>	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
<b>3.</b>	Software	007	0	0	0	0	0
<b>4.</b>	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
<b>5.</b>	Goodwill	009	0	0	0	0	0
<b>6.</b>	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
<b>7.</b>	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
<b>8.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)</b>	<b>013</b>	<b>8 626 328</b>	<b>8 309 330</b>	<b>7 992 332</b>	<b>9 544 486</b>	<b>9 189 342</b>
<b>B. II. 1.</b>	Pozemky	014	2 231 319	2 231 319	2 231 319	2 231 319	2 231 319
<b>2.</b>	Stavby	015	6 357 670	6 042 485	5 727 300	7 281 267	6 927 936
<b>3.</b>	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	37 338	35 525	33 712	31 899	30 086
<b>4.</b>	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
<b>5.</b>	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
<b>6.</b>	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
<b>7.</b>	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0
<b>8.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0
<b>9.</b>	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	<b>023</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III. 1.</b>	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0
<b>2.</b>	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
<b>3.</b>	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	<b>031</b>	<b>3 439 604</b>	<b>4 733 026</b>	<b>4 308 640</b>	<b>4 697 993</b>	<b>4 661 218</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby (ř. 33 až 38)</b>	<b>032</b>	<b>668 873</b>	<b>42 809</b>	<b>103 643</b>	<b>92 805</b>	<b>220 630</b>
<b>C. I. 1.</b>	<b>Materiál</b>	<b>033</b>	<b>92 823</b>	<b>35 795</b>	<b>18 993</b>	<b>21 548</b>	<b>16 068</b>
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	576 050	7 014	84 650	71 257	204 562
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	<b>039</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. II. 1.</b>	<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>040</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	<b>048</b>	<b>3 018 533</b>	<b>4 586 375</b>	<b>3 721 463</b>	<b>4 519 559</b>	<b>4 427 635</b>
<b>C. III. 1.</b>	<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>049</b>	<b>2 394 217</b>	<b>3 400 825</b>	<b>2 317 690</b>	<b>3 192 261</b>	<b>2 898 220</b>
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	168 152	166 261	164 001	161 173	161 184
6.	Stát - daňové pohledávky	054	345 301	235 394	356 400	335 314	335 994

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	105 939	599 528	652 352	514 778	797 178
8.	Dohadné účty aktivní	056	2 092	156 967	192 274	218 788	179 788
9.	Jiné pohledávky	057	2 831	27 398	38 745	97 243	55 269
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	<b>058</b>	<b>-247 802</b>	<b>103 842</b>	<b>483 533</b>	<b>85 629</b>	<b>12 953</b>
<b>C. IV. 1.</b>	<b>Peníze</b>	<b>059</b>	<b>76 592</b>	<b>115 255</b>	<b>190 871</b>	<b>151 728</b>	<b>52 829</b>
2.	Účty v bankách	060	-324 394	-11 413	292 662	-66 098	-39 875
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	<b>063</b>	<b>39 997</b>	<b>30 235</b>	<b>30 327</b>	<b>12 232</b>	<b>12 475</b>
<b>D. I. 1.</b>	<b>Náklady příštích období</b>	<b>064</b>	<b>39 997</b>	<b>30 235</b>	<b>30 327</b>	<b>12 232</b>	<b>12 475</b>
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)</b>	<b>067</b>	<b>12 105 929</b>	<b>13 072 592</b>	<b>12 331 299</b>	<b>14 254 712</b>	<b>13 863 036</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)</b>	<b>068</b>	<b>5 997 741</b>	<b>6 969 654</b>	<b>7 635 613</b>	<b>9 767 811</b>	<b>10 508 268</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	<b>069</b>	<b>5 789 879</b>	<b>5 879 119</b>	<b>6 521 376</b>	<b>8 956 339</b>	<b>9 340 276</b>
<b>A. I. 1.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>070</b>	<b>5 789 879</b>	<b>5 879 119</b>	<b>6 521 376</b>	<b>8 956 339</b>	<b>9 340 276</b>
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)</b>	<b>073</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. II. 1.</b>	<b>Emisní ážio</b>	<b>074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	0	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)</b>	<b>079</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. III. 1.</b>	<b>Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond</b>	<b>080</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0	0	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)</b>	<b>082</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	0	0	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	0	1 090 535	1 114 236	811 472	1 167 992
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)</b>	<b>086</b>	<b>5 787 843</b>	<b>6 102 937</b>	<b>4 695 686</b>	<b>4 486 900</b>	<b>3 354 767</b>
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	638 010	850 680	1 063 350	1 276 020	789 609
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	638 010	850 680	1 063 350	1 276 020	789 609
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	47 571	68 600	74 900	83 500	81 100
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	47 571	68 600	74 900	83 500	81 100
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	0	0	0	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)</b>	<b>103</b>	<b>1 159 009</b>	<b>2 301 401</b>	<b>1 812 199</b>	<b>2 600 221</b>	<b>2 484 057</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	536 019	847 078	483 138	639 895	105 355
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	108	32 659	39 820	60 769	64 628	54 655
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	45 265	50 835	56 109	62 706	62 678
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	229 987	289 900	162 386	343 770	222 172
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	195 887	250 410	256 315	683 184	1 113 799
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014
10.	Dohadné účty pasivní	113	115 518	819 428	788 860	800 923	920 527
11.	Jiné závazky	114	3 672	3 929	4 621	5 114	4 870
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)</b>	<b>115</b>	<b>3 943 253</b>	<b>2 882 255</b>	<b>1 745 237</b>	<b>527 158</b>	<b>0</b>
<b>B. IV. 1.</b>	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	3 943 253	2 882 255	1 745 237	527 158	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení (ř. 120 + 121)</b>	<b>119</b>	<b>320 344</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. I. 1.</b>	Výdaje příštích období	120	298 830	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	121	21 514	0	0	0	0

## **ABSTRAKT**

SKŘIVAN. Lukáš. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 79 s., 2016

**Klíčová slova:** okolí podniku, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

Tématem bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Cílem této práce je analyzovat vlivy okolí, které působí na firmu Václav Duda - rekonstrukce staveb. Podle výsledků analýz je navrženo optimální opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V praktické části se analýza makroprostředí provádí pomocí PESTLE analýzy a pro analýzu mezoprostředí se využívá Porterův model pěti sil. Analýza mikroprostředí se provádí pomocí organizační struktury podniku, finanční analýzy a marketingového mixu. SWOT analýza podniku je založena na předchozích analýzách prostředí. Poté je navrženo optimální strategické řešení. V závěru práce jsou navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení pozice podniku na českém trhu.



## **ABSTRACT**

SKRIVAN, Lukas. *Effect of the environment on a specific company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 79 p., 2016.

**Keywords:** company's environment, PESTLE analysis, Porter's five forces model, financial analysis, SWOT analysis

The subject of the bachelor thesis is the effect of the environment on specific company. The aim of this thesis is to analyse the environmental influences that affect the company Vaclav Duda - reconstructions of buildings. According to the results of analyses suggested optimal measures to improve competitiveness. This study is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on definitions of technical terms that relate to the practical part. The practical part of analysis of macro environment using PESTLE analysis and analysis of competitiveness is used Porter's five forces model. Microenvironment analysis is performed using the company's organizational structure, financial analysis and marketing mix. SWOT analysis is based on previous analyses of the environment. Then it is suggested an optimal strategic solution. In conclusion, the proposed measures to improve the company's position.