

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podnik a jeho okolní vlivy

The company and its surrounding influences

Adam Štolba

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnik a jeho okolní vlivy“

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

V Plzni dne

v. r. Adam Štolba

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Lukášovi Skřivanovi za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi zjednodušily průběh celé práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti Bekrostav s.r.o. za spolupráci a poskytnutí interních informací.

Obsah

1	PODNIK	9
1.1	HISTORIE PODNIKÁNÍ V ČR.....	10
1.2	SPECIFIKA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU.....	11
2	OKOLÍ PODNIKU	16
2.1	MAKROOKOLÍ	17
2.1.1	PESTLE analýza	19
2.2	MEZOOKOLÍ.....	20
2.2.1	Odvětví.....	20
2.2.2	Struktura odvětví.....	21
2.2.3	Porterův model pěti sil.....	22
2.3	MIKROOKOLÍ	25
2.3.1	Analýza mikrookolí	26
2.4	SWOT ANALÝZA	28
2.4.1	Výstup SWOT analýzy	29
3	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU BEKROSTAV S.R.O.	31
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	31
3.2	HISTORIE PODNIKU	31
3.3	ČINNOSTI PODNIKU	32
3.4	ZAMĚSTNANCI	32
3.5	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	33
4	ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	34
4.1	PESTLE ANALÝZA	34
4.1.1	Politické okolí	34
4.1.2	Ekonomické okolí	34
4.1.3	Sociálně-demografické okolí	36
4.1.4	Technicko-technologické okolí.....	38
4.1.5	Legislativní okolí	39
4.1.6	Ekologické okolí	40
4.2	ZHODNOCENÍ PESTLE ANALÝZY	41
5	ANALÝZA MEZOOKOLÍ	42
5.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	42

5.1.1	Zákazníci	42
5.1.2	Dodavatelé.....	43
5.1.3	Substituční výrobky.....	44
5.1.4	Potenciální noví konkurenti	45
5.1.5	Konkurenti v oboru	45
5.2	ZHODNOCENÍ PORTEROVA MODELU PĚTI SIL	48
6	ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	49
6.1	HMOTNÉ ZDROJE	49
6.2	NEHMOTNÉ ZDROJE	50
6.3	LIDSKÉ ZDROJE.....	51
6.3.1	Organizační struktura	51
6.4	FINANČNÍ ZDROJE.....	52
6.4.1	Horizontální analýza	53
6.4.2	Vertikální analýza	54
6.4.3	Ukazatele rentability	56
6.4.4	Vývoj tržeb a hmotného majetku	58
6.5	ZHODNOCENÍ MIKROANALÝZY	59
7	SWOT ANALÝZA	60
7.1	SWOT ANALÝZA	60
7.1.1	Silné stránky	61
7.1.2	Slabé stránky	61
7.1.3	Příležitosti.....	62
7.1.4	Hrozby.....	62
7.2	ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	62
8	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PODNIKU BEKROSTAV S.R.O.....	64
8.1	ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA.....	64
8.2	RENOVACE SÍDLA SPOLEČNOSTI	65
8.2.1	Konferenční místnost	65
8.2.2	Inovace kanceláře.....	65
8.3	ZLEPŠENÍ MARKETINGU SPOLEČNOSTI.....	66
8.3.1	Sociální síť	67
8.3.2	Modernizace webové stránky.....	68
	ZÁVĚR.....	69

Úvod

Zvyšující se míra inflace v ČR v roce 2022 snižuje životní úroveň obyvatel a zpomaluje ekonomický růst. Průměrná míra inflace by měla v letošním roce 2022 dosáhnout 12,3 %. Kvůli současnému vývoji války na Ukrajině představuje hlavní riziko případný výpadek dodávek komodit, jichž jsou Rusko a Ukrajina významnými exportéry. Podstatným rizikem jsou také potíže v globálních dodavatelských řetězcích, které dále přetrvávají (mfcr.cz, 2022a).

Vzhledem k těmto okolnostem se bakalářská práce věnuje analýze okolních vlivů působících na podnik, neboť jej tyto faktory přímo ovlivňují.

Vybraným podnikem pro tuto práci je společnost Bekrostav s.r.o. Podnik působí na trhu již od roku 2004 a jeho hlavním předmětem podnikání je výstavba infrastruktury pozemků. Zázemí firmy se nachází v Chlumčanech u Přeštic. Ekonomický stav podniku je v posledních letech příznivý. Firma toho využívá a snaží se nakupovat technické vybavení, což jí pomáhá posilovat hodnotu podniku a také umožňuje rozšiřovat portfolio služeb. Kromě toho se firma snaží podporovat budování relativně nové značky Bekrotrans s.r.o., která poskytuje silniční motorovou dopravu.

Cílem této práce je analyzovat podnikatelské okolí podniku Bekrostav s.r.o. a posoudit dílčí vlivy, které na něj působí. Následně navrhnout pro podnik taková opatření, která zlepší jeho konkurenceschopnost.

Pro splnění cíle této práce autor definoval tyto dílčí cíle:

- Definovat základní pojmy okolí podniku.
- Představit podnik.
- Analyzovat vlivy působící na podnik.
- Zhodnotit vlivy působící na podnik.
- Na základě zhodnocení analýzy navrhnout takový postup, který povede ke zlepšení konkurenčního postavení podniku na trhu.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozčleněna do dvou kapitol. První kapitola popisuje podnik a s tím související pojmy, historii podnikání v ČR a specifika malého a středního podniku. Druhá kapitola je zaměřena na okolí podniku. Tato kapitola je rozčleněna do čtyř podkapitol, které popisují makrookolí, mezookolí, mikrookolí a SWOT analýzu.

Praktická část je složena z šesti kapitol a je strukturována podle teoretického základu. První kapitola poskytuje základní informace o podniku Bekrostav s.r.o. Následující tři kapitoly analyzují okolí vybraného podniku. Makrookolí je analyzováno pomocí PESTLE analýzy. K analýze mezookolí je využit Porterův model pěti sil. V analýze mikrookolí podniku jsou zkoumány hmotné a nehmotné zdroje, lidské zdroje. Zbytek kapitoly se věnuje finanční analýze.

V sedmé kapitole je na základě analýzy jednotlivých složek okolí podniku zpracována SWOT analýza. V této kapitole jsou podniku vyhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V osmé kapitole jsou obsažena navrhovaná opatření vycházející ze závěrečné SWOT analýzy. Tato opatření mají za cíl vylepšit konkurenční postavení podniku na domácím trhu.

1 Podnik

Tato kapitola definuje podnik jako takový a s tím související pojmy. Za podnik se označuje každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost. Podnik je základním prvkem národního hospodářství a tvoří jej:

- hmotné složky podnikání (movitý a nemovitý majetek),
- osobní složky podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé),
- nehmotné složky podnikání (jméno, patenty, licence, know-how atd.) (Vochozka & Mulač, 2012).

Podnikatel

Pojem podnikatel (entrepreneur) poprvé definoval Richard Cantillon v roce 1730. Výraz entrepreneur vychází z francouzštiny a původně znamenal prostředník či zprostředkovatel. Tento francouzský výraz vznikl ze slova „entreprendre“ - schopnost podnikat, nést riziko (Veber & Srpová, 2012; Procházková, 2017).

Je to osoba, která nese riziko projektu, plánuje, dohlíží, organizuje a vlastní určitý projekt. Je to inovátor vycházející ze svých zkušeností. Podnikatelem je každý, kdo založil podnik (i ten, který zkrachoval) (Procházková, 2017).

Podnikání

Podnikání lze charakterizovat několika pojmy. Podnikem se rozumí jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost ve smyslu nabízení zboží či služeb. Zároveň se snaží přežít a uchovat se jako podnik (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., § 2 je definice podnikání následující:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“
(Procházková, 2017, s. 10).

Pro lepší pochopení problematiky jsou níže uvedeny přívlasky, které se týkají podnikání z definice.

- **Soustavnost** – pravidelně opakovaná činnost.
- **Samostatnost** – osobní jednání v případě fyzické osoby, jednání prostřednictvím statutárního orgánu v případě právnické osoby.

- **Vlastní jméno** – fyzická osoba jedná právně pod svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem.
- **Vlastní odpovědnost** – každá fyzická i právnická osoba nese za výsledky svých činností veškerá rizika.
- **Dosažení zisku** – cílem je dosáhnout zisku, avšak to neznamená, že skutečně bude dosažen (Procházková, 2017).

Podnikavost

Podnikavost tvoří jádro podnikání. Je to základní předpoklad každého podnikatele. Podnikavost úzce souvisí s předpoklady dobrého podnikatele, určuje potenciál a schopnost člověka podnikat. Je to velmi důležitý prvek zejména v začátcích podnikání (Procházková, 2017).

Předpoklady podnikatele

Prvním předpokladem je motivace podnikat. Podnikatel jedná podle svého úsudku a přitom je vždy poháněn svou motivací. Předpokládá úspěch, jinak by vůbec neměl motivaci podnikat (Procházková, 2017).

Motivace k úspěchu může vycházet ze dvou situací:

- jedinec se potýká s určitou životní situací a podnikání se jeví jako ideální řešení = **tlak** (push),
- jedinec má možnost podnikat a tím dosáhnout uspokojení potřeb = **tah** (pull).

Osobní předpoklady pro podnikání jsou vrozené nebo získané studiem či praktickými zkušenostmi. Podnikatel by měl také být schopen přijmout případný neúspěch.

Na začátku každého podniku by měl být podnikatelský plán, který je reálný a umožní životaschopný chod podniku (Procházková, 2017).

1.1 Historie podnikání v ČR

Už před únorem 1948 panoval příklon k centrálnímu plánování. Ekonomické důvody pro tento vývoj bylo ocenění a uznání obrovské zátěže ekonomiky Sovětského svazu za druhé světové války. Situace vyvrcholila v padesátých letech, kdy byla přijata tzv. sovětská metoda řízení podniku, která měla technickoprůmyslový a finanční plán. Systém centrálního řízení se brzy ukázal jako příliš omezující, což vedlo k reformním snahám,

jež však nikdy nepřetrvaly. Srpen 1968 přinesl proces „normalizace“. Vznikla represivní kampaň proti všem, kteří reformu podporovali. Podniky nesměly rozhodovat samy o sobě, vstupovat volně na trh nebo samostatně navazovat obchodní vztahy (Synek & Kislingerová, 2015).

České podniky byly po sametové revoluci poznamenány velkou zátěží posledních čtyřiceti let, zejména těmito vlivy:

- **Byrokratizace ekonomiky** – Tvořivý podnikatel byl nahrazen disciplinovaným byrokratem. Ekonomika trpěla unifikací principů a schémat. To potlačovalo specifika jednotlivých odvětví a také jejich iniciativu v podnikohospodářské sféře.
- **Nadbytečné kapacity** – Extenzivní rozvoj ekonomiky vedl k nadbytečným kapacitám. Tyto kapacity měly výraznou tendenci se reprodukovat.
- **Schématické vytváření velkých ekonomických celků** – Jednoduše řečeno, šlo o velké hospodářské jednotky s řádově až statisíci zaměstnanci, kde každý zaměstnanec podléhal mnohastupňové hierarchické struktuře. Struktura vypadala následovně: Pracovník -> Generální ředitel -> Ministr -> Generální tajemník KSČ
- (Synek & Kislingerová, 2015).

1.2 Specifika malého a středního podniku

Napříč strukturou všech podniků tvoří drtivou většinu malé a střední podniky. Tabulka č. 1 ukazuje počet ekonomicky aktivních firem v ČR v roce 2019 s 0–249 zaměstnanci (Veber & Srpová, 2012).

Tabulka č. 1 – Struktura národního hospodářství podle velikosti subjektů v roce 2019

	Registrované subjekty	0	1 až 5	6 až 19	20 až 249
CELKEM	2 892 452	2 600 942	204 355	54 871	29 868
Zemědělství, lesnictví a rybnářství	134 695	123 834	7 543	2 039	1 265
Těžba a dobývání	903	673	94	68	56
Zpracovatelský průmysl	903	673	94	68	56
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	10 578	8 486	1 224	441	393
Stavebnictví	335 443	308 098	19 624	5 729	1 930
Velkoobchod a maloobchod	618 094	560 679	43 178	10 366	3 634
Doprava a skladování	76 978	64 020	8 351	3 060	1 412
Ubytování, stravování a pohostinství	154 947	132 398	16 282	5 065	1 166
Informační a komunikační činnosti	73 223	65 326	5 491	1 495	818
Peněžnictví a pojišťovnictví	15 281	13 264	1 395	350	224
Činnosti v oblasti nemovitostí	176 295	159 650	14 427	1 776	431
Profesní, vědecké a technické činnosti	386 236	353 380	26 701	4 610	1 456
Administrativní a podpůrné činnosti	61 195	53 817	4 318	1 383	1 487
Veřejná správa a povinné sociální zabezpečení	15 749	9 559	3 237	1 934	838
Vzdělávání	51 272	39 887	2 510	3 649	5 193
Zdravotnictví a sociální péče	34 516	4 687	16 130	1 882	1 600
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	76 126	71 750	3 044	739	556
Ostatní činnosti	240 556	231 087	7 300	1 591	554

Zdroj: vlastní zpracování dle amsp.cz, 2021

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že nejvíce registrovaných subjektů spadá do odvětví velkoobchodu a maloobchodu, na druhém místě je odvětví profesní, vědecké a technické činnosti a na třetím se umístilo odvětví stavebnictví. Nejmenší počet registrovaných subjektů lze nalézt ve zpracovatelském průmyslu.

Dále lze zjistit, že v roce 2019 bylo v ČR registrováno celkem 2 892 452 podnikatelských subjektů s 0 – 249 zaměstnanci. Největší zastoupení mají podnikatelé bez zaměstnanců.

Přístupů k diferenciaci malých a středních podniků existuje více. Členění statistické, podle nařízení komise Evropské unie (EU) nebo členění podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

Ze shrnutí těchto tří členění vyplývá, že rozhodujícím kritériem diferenciacie je počet pracovníků:

- mikropodnik: 1–9 zaměstnanců,
- malý podnik: 10–49 zaměstnanců,
- střední podnik: 50–249 zaměstnanců,
- velké podniky: více než 250 zaměstnanců (Veber & Srpová, 2012).

Společenské přínosy malých a středních podniků.

Malí a střední podnikatelé jsou jakýmsi protipólem ekonomické i politické moci, protože nemohou dosáhnout monopolního postavení a tím dosáhnout moci. To má za následek to, že se lidé v těchto podnicích učí jak být zodpovědný, učí se přežít za podmínek, které jsou zkrátka dány. Tudíž pečlivě sledují politickou situaci, neboť jakákoliv nejistota v tomto proudu je pro ně zdrojem rizik. Proto je role malých a středních podniků ve stabilizaci společnosti velmi významná (Veber & Srpová, 2012).

Malé a střední podniky jsou většinou se svými regiony úzce spjaty. Podnikatelé v tom samém regionu většinou i bydlí. Takové podniky poskytují svému regionu zaměstnanost a obvykle se stávají i sponzory místních akcí. Mnoho malých provozoven pomáhá k dotváření urbanizace měst a vesnic, ožívují prostor nebo např. opravují historické stavby. Hlavně v historických centrech hrají drobné krámký nebo kavárny velmi významnou roli. Podle upravenosti venkova můžeme poměrně dobře odhadovat úroveň malého a středního podnikání. Podpora rozvoje malých a středních firem vede k rychlému a účinnému ekonomickému rozvoji dané oblasti (Veber & Srpová, 2012).

Ekonomické přínosy malých a středních podniků

Na jedné straně jsou monopoly a na druhé straně malé a střední podniky, které svou existencí působí proti posilování monopolních tendencí. Monopoly jsou tak neustále vytlačovány z trhu, ale zároveň si hledají nové výklenky, kde se následně rozvíjejí. Malé a střední podniky se snaží najít co nejvýhodnější způsob fungování na lokálním trhu, dosahují toho např. tím, že jsou schopny vyhovět individuálním přáním. Avšak stále více malých a středních podniků slouží velkým podnikům jako jejich subdodavatelé (Veber & Srpová, 2012).

Právě malé a střední firmy jsou nositeli spousty drobných inovací a dokáží se rychle adaptovat na proměnlivé potřeby spotřebitele. Výhodou je, že se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé (Veber & Srpová, 2012).

Důležitým rysem malých a středních firem je jejich rychlé přizpůsobování změnám. Zpravidla jsou provozní činnosti malých a středních firem méně energeticky náročné. Navíc administrativní činnosti těchto firem je méně rozsáhlá nebo využívána externě (outsourcing) (Veber & Srpová, 2012).

Tyto faktory mají pro malé a střední firmy řadu praktických důsledků:

- umožňují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu,
- nemají výraznou ekonomickou setrvačnost, což znamená, že mohou mnohem citlivěji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek,
- kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je často mnohem nižší (Veber & Srpová, 2012).

Omezení malých a středních podniků

Sektor malých a středních podniků dosáhl v uplynulých letech pozitivních změn, ale přesto stále mají a zřejmě i v budoucnosti budou mít řadu omezení:

- menší ekonomická síla a s tím spojená omezující možnost rozvojových kapacit,
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- automatické vyloučení z podnikání, kde je třeba velkých investic,
- obvykle nemají rozpočet na zaměstnání světových vědců, manažerů, obchodníků,
- jeden z charakteristických rysů malých a středních podniků je schopnost řady inovací, obvykle jde ale o inovace nižších řádů,
- nejsou schopny plně monitorovat a využívat existující dostupné znalosti
- jsou ohroženy dumpingovými cenami velkých firem
- rostoucí počet právních předpisů a jejich změn klade na podnikatele velké požadavky (Veber & Srpová, 2012).

Podpora malého a středního podnikání

V každé vyspělé společnosti se vyskytují až miliony podnikatelů. Je pravda, že nemalé počty podnikatelů skončí krachem, který je důsledkem značných finančních ztrát či jiných osobních tragédií. Různé instituce dnes nabízí podnikatelům možnosti podpory, ať ze státních prostředků či strukturálních fondů EU (Veber & Srpová, 2012).

Obecně se tyto aktivity dělí na finanční a nefinanční podpory. Subjekty poskytující podporu se pak dělí do čtyř skupin:

- vládní instituce poskytující podpory z veřejných prostředků,
- subjekty vybudované s podporou veřejných prostředků,
- nevládní organizace, zpravidla neziskové organizace,
- komerční subjekty, které nabízejí podpory pro malé a střední podniky (Veber & Srpová, 2012).

2 Okolí podniku

Podnik je obklopen různými vnějšími silami, které na něj mají přímý či nepřímý vliv. V rámci svého odvětví se snaží, stejně jako jeho konkurence, získat zdroje, které jsou zpravidla vzácné. Okolí podniku jsou tedy všechny prvky, kterými je podnik ovlivňován, případně může některé ovlivňovat i on sám. Okolí podniku se zpravidla rozlišuje na makrookolí (na toto okolí podnik nemá vliv) a na mikrookolí (toto okolí podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi). Někdy se uvádí i mezookolí podniku, které stojí mezi makrookolím a mikrookolím. Na toto okolí má podnik jen částečný vliv, lze vidět na obrázku č. 1 (Dvořáček & Slunčík, 2012); (Procházková, 2017).

Někteří autoři, např. Fotr (2012) nebo Veber (2012), rozdělují analýzy těchto okolí na interní a externí. Autor se rozhodl pro konzistenci a snazší pochopení dále pojmenovávat tyto analýzy jako analýza makrookolí, analýza mezookolí a analýza mikrookolí, stejně jako Dedouchová (2001).

Obrázek č. 1 – Okolí podniku



Zdroj: docplayer.cz, 2021

Podnik tedy není izolován, ale je obklopen vnějším světem, svým okolím. Toto okolí má na podnik zpravidla velmi silný vliv, zatímco možnost podniku své okolí ovlivňovat je spíše omezená. (Synek & Kislingerová, 2015).

2.1 Makrookolí

Okolí podniku lze zkoumat z následujících pohledů:

- politické a právní,
- ekonomické,
- sociálně-demografické,
- technicko-technologické,
- ekologické (Synek & Kislingerová, 2015).

Politické a právní okolí

Vývoj národní a nadnárodní legislativy je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících podnikatelskou sféru. V každé zemi existují určitá omezení v podobě zákonů a norem, které mají bezprostřední vliv na všechny podnikové činnosti. Podnik může být kromě nejvyšších institucí ovlivněn i komunální politikou, např. vlivy obecních úřadů. Velmi důležitou složkou právního okolí je vymahatelnost práva. Podnikatelé jsou ve své práci vázáni mnoha termíny, které musí dodržovat, tudíž rychlost a intenzita soudních procesů hraje obrovskou roli (Synek & Kislingerová, 2015); (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Pravomoci EU se rozdělují na výlučné (například celní unie, měnová politika eurozóny) a na sdílené (například vnitřní trh EU, životní prostředí) (Synek & Kislingerová, 2015).

Ekonomické okolí

Velký význam má pro podnik ekonomické okolí. Podnik z tohoto okolí těží výrobní faktory a kapitál a opět se na něj obrací se svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování ve velké míře ovlivněn současnou hospodářskou situací dané země (Synek & Kislingerová, 2015).

Obecně se uvádějí tyto ovlivňující faktory:

- **Dostupnost a ceny výrobních faktorů** - kvůli stále rychlejšímu vývoji technologie, umožňující snížení pracnosti a zároveň zvýšení produktivity práce, dochází ke ztrátě dominantního postavení těchto faktorů.
- **Daňová zátěž podniků** - stát se snaží při konstruování daňové politiky o dvě hlavní věci. Daně musí být dost vysoké, aby naplnily státní pokladu, ale zároveň ne tak vysoké, aby podnikatelé neztráceli motivaci ve své práci pokračovat.

- **Hospodářský růst** - možnost expanze podniku úzce souvisí s makroekonomickým růstem. Hospodářský růst má za následek růst poptávky, neboť se zvyšuje kupní síla obyvatelstva (Synek & Kislingerová, 2015).

„K ekonomickému okolí patří i odběratelé (zákazníci) a dodavatelé podniku a finanční instituce (zejména banky)“ (Synek & Kislingerová, 2015, s. 20).

Sociálně-demografické okolí

Velmi důležité je, jak podnik přistupuje ke svému sociálnímu okolí. Každý podnik by si měl uvědomit, že optimální je, když jedná v zájmu jak sebe, tak i společnosti. V reálném světě je toto velice obtížné (Synek & Kislingerová, 2015).

Většina důležitých podnikatelských rozhodnutí se tak stává, ať už ve větší, či menší míře, jistým kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. (Synek & Kislingerová, 2015).

Z demografického hlediska je pro podnik důležité znát vývoj počtu obyvatel, průměrné mzdy, míru nezaměstnanosti, apod.

Technicko-technologické okolí

Technologie a technologický pokrok působí pozitivně na podniku ve smyslu lepších hospodářských výsledků nebo zvýšení konkurenceschopnosti. Protože zastaralá technologie má negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd. doporučuje směrnice EU výrobcům, aby používali co nejmodernější techniku. Předvídatost technologického vývoje může být významným faktorem pro úspěšnost podniku. (Synek & Kislingerová, 2015); (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Je nezbytné se zaměřit právě na tyto faktory:

- sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti,
- vládní a soukromé výdaje na vědu a výzkum,
- rozsah prováděných inovací,
- rychlost zastarávání technologie,
- podíl nejmodernější technologie na výrobě,
- nástup nových technologií (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Ekologické okolí

Různé země nebo regiony mohou mít v oblasti životního prostředí různé priority. Ekologické předpisy mohou silně ovlivnit výstavbu nebo použití některých materiálů. Ekologie je v současné době velmi diskutované téma a podniky ho musí stále více respektovat. Kromě státu nutí k ekologičtějšímu přístupu i velmi aktivní občanská sdružení. Na jednu stranu může znamenat ekologizace pro podnik řadu překážek (např. dražší technologie), ale na stranu druhou otvírá nové dveře pro různé inovace, jako recyklace obalů atd. Nedodržování pravidel vyplývajících ze směrnice EU je sankcionováno (Synek & Kislingerová, 2015).

Znalost ekonomických trendů může předejít konfliktům s místními regulacemi, mezi takovéto zkoumané trendy se řadí např.:

- ochrana životního prostředí,
- využití obnovitelných zdrojů,
- prosazování udržitelného rozvoje,
- recyklace,
- nakládání s odpady,
- síla a postoje aktivistů apod. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

2.1.1 PESTLE analýza

Pro podnik je velmi důležité se o okolí a jeho dynamiku aktivně zajímat. Pro získávání nezbytných informací existuje spousta zdrojů a technik. Pokud nechce být podnik svými okolními vlivy zaskočen, ba naopak, chce je využít ve svůj prospěch a zdokonalení konkurenčních výhod, měl by je umět využívat (Synek & Kislingerová, 2015).

Tzv. Nová ekonomika, též označovaná jako digitální ekonomika, znalostní ekonomika, postindustriální ekonomika, je charakterizována trvalým růstem hospodářství při nízké inflaci, vznikem nových odvětví s vysokou přidanou hodnotou, využitím IT, odstraněním geografických překážek ve smyslu vzdálenosti a nahrazení určitých částí internetovým obchodováním. Podniky by měly o těchto směrech vývoje vědět a snažit se vytvářet svůj vlastní obraz o dalším vývoji svého okolí. A to např. pomocí následujících informačních zdrojů:

- vládní a jiné prognózy střednědobého a krátkodobého vývoje ekonomiky (ekonomický růst, inflace, měnové kurzy atd.),

- informace produkované zájmovými průmyslovými a podnikatelskými svazy,
- vlastní historické i prognostické informace o situaci na trhu, cenách, zákaznících a jejich potřebách,
- informace o vývoji techniky a technologie v daném oboru, získané na veletrzích, výstavách, z nabídkových katalogů atd.,
- informace o situaci v konkurenčních firmách a jejich očekávaném chování (Synek & Kislingerová, 2015, s. 24).

Klíčové informace se obvykle získávají od obchodních kontaktů nebo podobnými způsoby. Touto cestou totiž lze získat informace jinak těžko dosažitelné, jako např. pověst podniku, úroveň vedení, dodržování etických hodnot apod. (Synek & Kislingerová, 2015).

Aby podnik dokázal své vnější okolí poznat, využívá tzv. PESTLE analýzu. Cílem PESTLE analýzy není analyzovat všechny prvky makrookolí, ale najít právě ty, které mohou pro podnik znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by měla vyhodnocovat také pravděpodobnost nastání situace, resp. nenastání. Je nutné brát v úvahu, že vliv a váha daných vlivů se v čase mění (Procházková, 2017).

Tato analýza bude v práci použita, neboť identifikuje výše uvedené členění makrookolí podniku.

2.2 Mezookolí

Mezookolí je konkurenční prostředí, ve kterém je zapotřebí se odlišit výrobkem, konstrukcí, designem, kvalitou, cenou, reklamní kampaní, místem prodeje atd. Toto okolí představuje souhrn vlivů, které je firma schopna částečně ovlivnit. (is.slu.cz, 2021).

Proto, aby mohl podnik zkoumat mezookolí, je důležité znát odvětví, ve kterém podniká.

2.2.1 Odvětví

Odvětví, ve kterém, resp. kterých podnik operuje, je považováno za klíčový aspekt podnikového okolí. Důležitým strategickým krokem je vymezení relevantního odvětví. Vymezení odvětví bývá občas velmi složité, neboť zažité členění odvětví se stává s rozvojem nových technologií čím dál hůře využitelné. Odvětví se dnes kvůli tomu slévají a prolínají, např. spotřební elektronika, počítače, komponenty, zábava, vzdělávání,

finanční služby atp. Dalším znakem je fakt, že mnoho podniků vyrábí široký sortiment produktů, což může představovat vstupy pro více odvětví (Sedláčková, 2000).

Do odvětví se řadí podniky s velmi podobnými činnostmi. V ČR i v rámci EU jsou ekonomické činnosti povinně zařizovány podle klasifikace NACE (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Ekonomická činnost představuje výrobu určitého výrobku nebo poskytování určité služby a to za použití kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních procedur a meziproduktů. Ekonomická činnost je tedy definována vstupy, výrobními postupy a jejich zbožím, respektive službami (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Pojem odvětví je často zaměňován pojmem sektor. Sektor je jeden ze základních segmentů ekonomiky, kdežto odvětví představuje specifickou skupinu podniků. Sektor se týká většího segmentu ekonomiky. Zpravidla se ekonomika dělí dle základních činností na tři, resp. čtyři sektory. Primární sektor, kam se řadí zemědělství a těžební průmysl, sekundární sektor, se kterým souvisí činnosti v oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví a terciární sektor, ten představuje obchod a služby. Pokud se ze sektoru služeb vyřazuje věda a výzkum, je uváděn i tzv. kvartérní sektor (Dvořáček & Slunčík, 2012).

2.2.2 Struktura odvětví

Strukturu odvětví se skládá z jednotlivých ekonomických činností CZ-NACE a vztahů mezi nimi. Vyjadřuje postavení jednotlivých odvětví v ekonomice, to může být například jejich podíl na tvorbě HDP, na vývozu či dovozu nebo na zaměstnanosti. Strukturální změny reflektují nejen změny podílu jednotlivých odvětví na vybraných makroekonomických charakteristikách, ale i změny, ke kterým dochází uvnitř podniků. Např. změny v motivaci, struktuře profesí, struktuře výroby či cenách) (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Faktory, které ovlivňují strukturální změny odvětví, jsou vyvolány poptávkou i nabídkou a mohou působit uvnitř ekonomiky i v jejím okolí (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Faktory na úrovni národní ekonomiky jsou:

- růst disponibilních důchodů, který se projevuje ve struktuře poptávky, jež se přesouvá k novým výrobkům nebo službám,

- technický pokrok, který dává podněty ke strukturálním změnám na straně nabídky,
- změny ve struktuře populace (např. stárnutí, vliv populačně slabších či silnějších ročníků), které ovlivňují změny poptávky (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 38).

Důsledky strukturální změn přicházející z prostředí globální ekonomiky:

- skokové změny cen surovin,
- změny konkurenčních podmínek na světovém trhu (nová ekonomika, elektronické obchodování, vznik informační společnosti),
- náhlé a zejména dlouhodobé změny směnných kurzů světově významných měn (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 38).

Stát může žádoucí strukturální změny zabezpečovat především stanovením systémových parametrů tržního prostředí. Může regulovat nebo liberalizovat ceny, monopolizovat či liberalizovat provádění zahraničního obchodu atp. (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Struktura odvětví představuje základní síly, které ovlivňují způsob podniku vyrovnávání se s jeho konkurencí, tj. konkurenční strategii. Tato struktura je základem pro vytvoření analýzy mikrookolí (Dvořáček & Slunčík, 2012).

2.2.3 Porterův model pěti sil

Hranice odvětví jsou vymezeny podniky, které v daném odvětví operují. Tyto hranice však nejsou neměnné, např. může dojít k rozšiřování hranic pomocí inovačních procesů. Jednotlivá odvětví nabízí různé příležitosti, díky kterým lze dosahovat zisku. Při dosahování zisku je nutné brát v úvahu pět základních faktorů:

- vyjednávací síly odběratelů,
- vyjednávací síly dodavatelů,
- riziko substitučních výrobků,
- podniky již působící v odvětví,
- podniky, které se do odvětví chystají vstoupit (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Tyto faktory působí v odvětví dlouhodobě, některé však mohou být přechodného typu (stávky, prudké zvýšení poptávky, nedostatek materiálu atd.) (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Postup analýzy je standardizován podle Porterova modelu pěti sil. Cílem tohoto modelu je identifikovat a analyzovat konkurenční síly působící v odvětví, kde je podnik aktivní.

Porter zkonstruoval tento model na základě jeho přesvědčení, že charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví je závislý na pěti základních faktorech uvedených výše (Procházková, 2017); (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Zákazníci

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici např. v hodnocení vstřícnosti a flexibility dodavatele, posuzování obchodních podmínek, etiky a kvality (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Rozhodující faktory pro nežádoucí zvýšení intenzity konkurence tvoří:

- pokles zákazníků,
- velmi podobné produkty s konkurenty,
- substituty (alternativy dodávek),
- vyšší cenová citlivost zákazníka (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Analýza se tedy ptá, zdali jsou pro podnikání hrozbou dohadovací schopnosti zákazníků a jejich případné monopolní postavení. Kolika odběrateli podnik disponuje. Co podnik odběratelům může nabídnout. Jaké další výhody může podnik odběratelům poskytnout. (Procházková, 2017).

Dodavatelé

Dodavatelé souvisí s vývojem a strukturou zákazníků v daném odvětví. Je výhodné zainteresovat dodavatele přímo na uspokojování potřeb zákazníků a dát jim prostor i v interní části podniku. Vede to např. k větší pružnosti a vývoji logistiky (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Rostoucí síla dodavatele je ovlivněna následujícími faktory:

- vzdálenost dodavatele,
- dodavatel je monopolista,
- dodavatel poskytuje unikátní výrobky,
- kupující je na produktu závislý (požadavky technologického procesu) (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Naopak, faktory pro zvýšení intenzity konkurence mohou být např.:

- pokles dodavatelů,

- nízký výběr nahraditelných dodávek (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Analýza se tedy ptá, zdali představují pro podnikání hrozbu dohadovací schopnosti dodavatelů a jejich případné monopolní postavení. Kolik existuje klíčových dodavatelů a jestli má podnik možnost klíčový vstup něčím nahradit. Případně kolik by stála náhrada klíčového vstupu. (Procházková, 2017).

Substituční výrobky

Substituty se rozumí produkty, které mají stejné vlastnosti a ve výsledku přinesou zákazníkovi stejnou míru uspokojení dané potřeby. Konkurenceschopnost substitutů je ovlivněna mírou obtížnosti, s jakou může kupující substitut začít využívat. Roli hrají i náklady spojené se záměnou produktu za substitut. Kromě cenové politiky např. garance a servis (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Rozhodující faktory pro zvýšení intenzity konkurence:

- substitut nabízí lepší poměr cena/kvalita,
- rozsah garance a servisních služeb,
- dostupnost substitutu,
- dostupnost změny pro zákazníka,
- snížení investic zákazníka při volbě substitutu (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Analýza se tedy ptá, zdali znamená pro podnikání hrozbu možnost uspokojení zákazníků jinými produkty či službami. Dále se ptá na vlastnosti substitutů ve smyslu množství a kvality substitutů atd. (Procházková, 2017).

Potenciální noví konkurenti

Zde hraje největší roli, jaké existují bariéry pro vstup do odvětví. Od toho se pak odvíjí míra hrozby vstupu nové konkurence. Stávající podniky si budují bariéry pro zkomplikování vstupu nových společností (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Bariéry se dělí na strategickou a strukturální:

- **strategická bariéra** (volná kapacita, uměle nižší cena, preference značky, diferenciací výrobku),

- **strukturální bariéra** (náklady pro vstup na trh, zdroje pro zajištění konkurenceschopných nákladů, dostupnost zdrojů, nezkušenost, legislativní a technologické překážky) (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

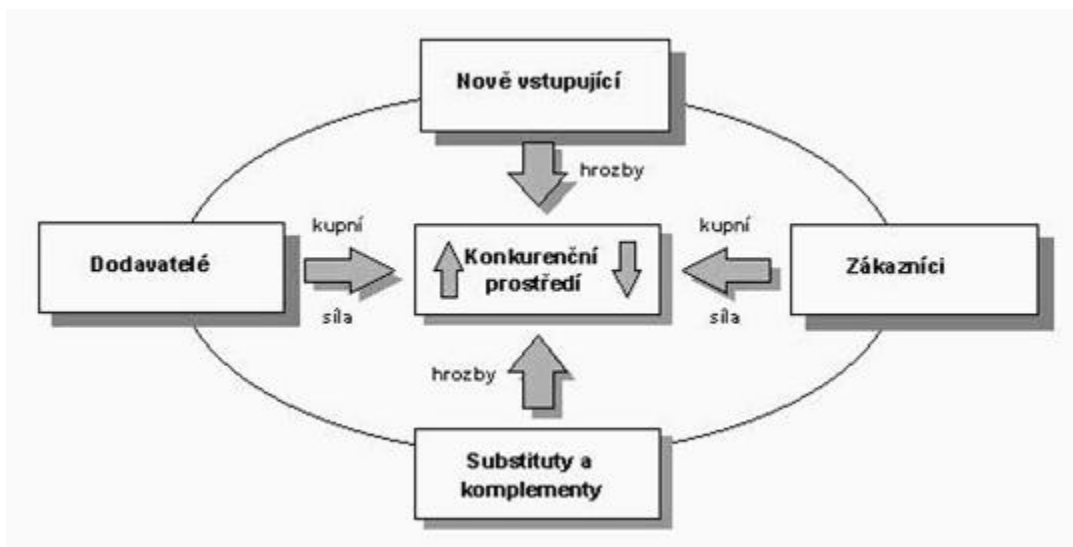
Konkurenti v oboru

Toto prostředí je charakterizováno velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu. Rivalita firem uvnitř konkurenčního prostředí je výrazem úsilí, které podniky vynakládají pro získání lepších pozic (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Intenzita konkurence je závislá na těchto faktorech:

- počet konkurentů na trhu – čím je menší počet, tím je větší rivalita (kartelní dohody),
- odlišení produktů (silné/slabe stránky, odlišení produktů může oslabit konkurenci),
- rychlost růstu trhu, změna velikosti (nárůst/pokles konkurence),
- úroveň nákladů na opuštění odvětví (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020).

Obrázek č. 2 – Porterův model pěti sil



Zdroj: strateg.cz, 2021

2.3 Mikrookolí

Mikrookolí podniku představuje vše, co podnik dokáže plně ovlivnit. Analýza tohoto okolí zkoumá podnik samotný, tzn. jeho stav z finančního či výrobního hlediska, spokojenost zaměstnanců, rentabilitu, organizační strukturu atp. Cílem není zjistit pouze

silné a slabé stránky, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku (strateg.cz, 2021).

2.3.1 Analýza mikrookolí

V určitém smyslu je analýza mikrookolí důležitější než analýza makrookolí a mezookolí, avšak podnik musí zpracovat řádně obě analýzy, aby na jejich základě dokázal propojit příležitosti, které okolí nabízí, se zdroji a schopnostmi podniku (strateg.cz, 2021).

Nejdříve je nutné identifikovat významné zdroje, kterými podnik disponuje a následně provést jejich analýzu. Zdroje lze rozdělit do čtyř skupin:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje (strateg.cz, 2021).

Následně jsou identifikovány a analyzovány schopnosti podniku. Cílem je zjistit, zda je podnik schopen své zdroje maximálně využít. Při provádění analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. Slouží k tomu například finanční analýza, zjištění provozní páky, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené na časový vývoj nákladů (strateg.cz, 2021).

Hlavní specifickou předností je tzv. hodnototvorný řetězec. To znamená, že podnik vytváří hodnotu pro zákazníka tím, že produkuje výrobek (sužbu), za který jsou zákazníci ochotní zaplatit. Tento rozbor vytvořil Michael E. Porter a rozděluje v něm činnosti podniku na tzv. hlavní a podpůrné funkce. Cílem je určit přidanou hodnotu u každé z činností a zjistit tak, jak jednotlivé části přispívají ke konkurenčnímu postavení podniku (strateg.cz, 2021); (Veber & Srpová, 2012).

Autor se rozhodl blíže se věnovat vysvětlení specifických částí analýzy mikrookolí, neboť na ně hodlá navázat v praktické části.

2.3.1.1 Organizační struktura

Prostředí firmy je vždy nějakým způsobem zorganizováno. Organizační struktura musí být vytvořena tak, aby napomáhala k dosažení cílů podniku. Tyto cíle struktura reflektuje, jinými slovy změní-li se cíle podniku, obvykle se změní i organizační struktura. Důvodem pro vznik různých forem zorganizování firmy je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení (Procházková, 2017).

Organizační struktura se zpravidla dělí na plochou a strmou. Plochá organizační struktura představuje menší počet organizačních úrovní. Naopak strmá je typická pro větší počet organizačních úrovní (Procházková, 2017).

Při tvorbě organizační struktury se hledí na rozdělení rozhodovacích pravomocí a na charakter činností, výsledků. Právě podle těchto faktorů lze organizační struktury rozdělovat:

- **podle rozhodovacích pravomocí** – liniové, víceliniové, liniově-štabní,
- **podle charakteru činností, výsledků** – funkcionální, divizionální,
- **ostatní** – maticové, projektově organizační aj. (Procházková, 2017).

2.3.1.2 Finanční plán

Zpracování finanční analýzy představuje klíčovou část analýzy mikrookolí. Bez rozboru finanční situace se úspěšná firma neobejde. Základní zdroj dat pro analýzu finančního stavu firmy představují účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2018).

Finanční analýza umožňuje firmě zhodnotit firemní minulost, současnost a predikovat budoucí finanční podmínky (Růčková, 2011).

Pro vypracování finanční analýzy se využívají například tyto specifikované postupy.

Horizontální analýza

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod při zkoumání finančních záležitostí podniku. Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2018).

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Relativní změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentuální podíl k jediné zvolené základně položené jako 100%. U rozvahy je tato základna obvykle výše aktiv (pasiv) a u výkazu zisku a ztrát se volí velikost celkových výnosů nebo nákladů (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2018).

$$\text{Procentuální podíl položky} = \text{jednotlivá položka rozvahy} / \text{zvolená základna}$$

Procentuální podíl položky = jednotlivá položka zisku a ztrát / zvolená základna

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je jeden z poměrových ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv představuje celkovou efektivnost podniku. Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku. Tento ukazatel může posloužit investorům k odhalení poměru výnosu a rizika. Rentabilita tržeb hovoří o schopnosti podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (Scholleová, 2012).

ROA = zisk po zdanění / aktiva celkem

ROE = zisk po zdanění / vlastní kapitál

ROS = zisk po zdanění / tržby

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá všemi částmi okolí podniku, od makrookolí až po mikrookolí (Procházková, 2017).

Zkratka SWOT pochází z anglického originálu, kde:

- S = strengths – silné stránky.
- W = weaknesses – slabé stránky.
- O = opportunities – příležitosti.
- T = threats – hrozby.

Analýzy makrookolí a mezookolí vyhledávají v okolí podniku **hrozby a příležitosti**. Analýza mikrookolí se zaměřuje na zdroje a schopnosti podniku, tedy na jeho **silné a slabé stránky** (strateg.cz, 2021).

Hlavní myšlenka této analýzy spočívá ve zkoumání výsledků analýz makrookolí, mezookolí a mikrookolí a jejich vzájemných vztahů. (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Obrázek č. 3 – SWOT analýza

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	SILNÉ STRÁNKY unikátní produkt dobrá likvidita podniku výhoda v nákladech	SLABÉ STRÁNKY nedostatečná kvalita špatná marketingová strategie
	PŘÍLEŽITOSTI strategické spojování inovace produktů inovace procesů	HROZBY konkurence na trhu ekonomická krize regulace trhu
VNĚJŠÍ		

Zdroj: vlastní zpracování dle ecommercebridge.cz, 2021

Z obrázku č. 3 je zřejmé, že silné stránky a příležitosti řadíme do kategorie pozitivních dopadů na podnik a slabé stránky a hrozby naopak do kategorie negativních dopadů na podnik, dále se kategorie rozlišují podle vnitřní či vnější povahy. U každé zkoumané položky autor uvedl tři příklady (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlick, 2011); (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Za určitou nevýhodu SWOT analýzy se považuje její staticnost vůči měnícímu se prostředí (Dvořáček & Slunčík, 2012).

2.4.1 Výstup SWOT analýzy

Tvořit nekonečné seznamy potenciálních silných stránek by bylo nepraktické. Potřebujeme zvolit jen ty nejdůležitější, obecně se doporučuje vybrat 5 oblastí pro každé odvětví. Výjimka nastává u malých firem, kde většinou v oblasti makrookolí na podnik nečeká žádná významná hrozba, ale ani příležitost (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlick, 2011).

Kombinace klíčových příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami podniku umožňuje zvážit 4 následující situace:

- **Přístup SO** – tato strategie má za cíl využití silných stránek ve prospěch příležitostí a je zaměřena na docílení vedoucí pozice.
- **Přístup ST** – tato strategie má za cíl využití silných stránek k odstranění rizik. Podnik je silný, ale hrozby jsou příliš významné.
- **Přístup WO** – proto aby podnik mohl využít příležitostí, musí nejprve eliminovat své slabé stránky.
- **Přístup WT** – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. Pozice podniku je nejistá a snaží se přežít (Procházková, 2017).

3 Představení podniku Bekrostav s.r.o.

Firma Bekrostav s.r.o. poskytuje služby v oblasti výstavby a rekonstrukce dopravní infrastruktury, pozemních komunikací a parkovacích míst. Společnost působí na trhu již 18 let a za tuto dobu si získala spoustu stálých zákazníků (bekrostav.cz, 2022c).

3.1 Základní údaje

Obchodní firma: Bekrostav s.r.o.

Datum vzniku: 14. květen 2004

Sídlo: Lipová 429, 334 42 Chlumčany

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 26373211

Spisová značka: C 16050; vedeno u Krajského soudu v Plzni

Základní kapitál: 200 000 Kč

3.2 Historie podniku

Firma Bekrostav s.r.o. vznikla v roce 2004 jako pokračování a rozšíření staré firmy BEKRO, která na trhu působila již od roku 1994. Název byl pozměněn z důvodu existence jiné firmy se stejným pojmenováním. V té době měla firma pouze dva zaměstnance a fungovala pod vedením fyzické osoby Jana Štolby (bekrostav.cz, 2022c).

První služba, kterou firma BEKRO nabízela, byla výstavba chodníků a parkovišť ze zámkové dlažby. Následovaly zakázky v historických centrech (Most, Mladá Boleslav, Plzeň, Klatovy). První odlišná zakázka představovala odbahnění dvou rybníků nedaleko Chotěšova. V tu dobu byl pořízen první velký bagr. V pozdější době firma dostala zakázku na sportovní hřiště.

Stěžejní moment představovala poptávka na zhotovení infrastruktury stavebního pozemku, tato činnost nyní představuje většinu zakázek firmy.

Správa účetnictví probíhala ve firmě už od vzniku externě. Když se v roce 2004 firma BEKRO přeměnila ve společnost Bekrostav s.r.o. a začala tak vést podvojný účetnictví, proběhla změna účetní. O několik let později přibyla navíc ještě kancelářská síla.

Z důvodu nedostatku místních pracovních sil došlo k nabírání externích pracovníků ze zahraničí.

Nejdříve společnost fungovala jako subdodavatel pro větší firmy a postupem času si dala za cíl přetransformovat se na hlavního dodavatele. A tak si firma zhotovila certifikát jakosti ISO 9001:2008, a to i z důvodu možnosti účastnit se výběrových řízení. To poskytlo větší zakázky a přispělo tak k vytyčenému cíli.

Jak firma rostla, bylo zapotřebí vybudovat technické zázemí pro opravu a garážování techniky. Prvním a zároveň jediným sídlem společnosti Bekrostav s.r.o. je velká dílna s kanceláři a velkým dvorem. Tento objekt se nachází v průmyslové části Chlumčan (interní materiály Bekrostav; bekrostav.cz, 2022c).

3.3 Činnosti podniku

Mezi hlavní činnosti firmy Bekrostav s.r.o. patří:

- výstavba infrastruktury pozemků včetně zpevněných ploch,
- výstavba a rekonstrukce komunikací a parkovacích ploch,
- zemní a výkopové práce,
- pokládka kamenných dlažeb,
- revitalizace rybníků.

Společnost disponuje moderní mechanizací a strojním vybavením pro kvalitně a precizně odvedenou práci. Kromě výše uvedených činností se řadí do portfolia služeb firmy také přímý prodej materiálu jako je štěrk, písek, apod. A dále například doprava tohoto materiálu přímo k zákazníkovi (bekrostav.cz, 2022a).

3.4 Zaměstnanci

V současné době pracuje ve společnosti 6 kmenových zaměstnanců. Přes sezónu navíc pracuje ve firmě okolo 10 dalších externě najatých pracovních sil. Většina zaměstnanců vykonává práci přímo na stavbě, jde o bagristy, řidiče a pracovníky obstarávající čistě ruční práci. Společnost zaměstnává také mechanika. Dále pracuje ve firmě mistr stavební výroby. V kanceláři obstarává administrativní práci jeden člověk.

Současnými majiteli jsou Jan Štolba a Alena Štolbová – každý má ve firmě 50% podíl. Jde tedy o typickou rodinnou firmu. Dále budou zaměstnanci více rozebráni v kapitole 6.3 (interní materiály Bekrostav, 2022).

3.5 Současnost společnosti

Na základě vývoje tržeb a hmotného majetku za posledních 5 let dle kapitoly 6.4.4 je zřejmé, že se v současnosti firmě daří. Díky vybudovanému jménu a vracejícím se zákazníkům má firma na trhu dobrou pozici.

Tento rok firma vyhrála zakázku týkající se výstavby nového sběrného dvoru přímo v Chlumčanech, což je pro firmu z hlediska nákladů a času na dojíždění velká výhoda.

Firma se v současné době soustředí na nakupování nových strojů a vybavení, které by pomohly rozšířit její portfolio služeb.

Nynější cíl majitelů firmy je dál pokračovat v poskytování kvalitních služeb, plnění povinností zavčasu a s precizní kvalitou a zároveň pomáhat v budování relativně nové značky Bekrotrans s.r.o., která poskytuje silniční motorovou dopravu (interní materiály Bekrostav, 2022).

4 Analýza makrookolí

V následující kapitole je zkoumán vliv prvků, které na podnik působí z toho nejširšího okolí.

4.1 PESTLE analýza

Zhodnocení vlivů probíhá na základě PESTLE analýzy, která zkoumá vlivy působící na podnik z okolí politického (P), ekonomického (E), sociálně-demografického (S), technicko-technologického (T), legislativního (L) a ekologického (E).

4.1.1 Politické okolí

Společnost je pravidelně kontaktována okolními městskými a obecními úřady pro účast ve výběrovém řízení. Díky tomu společnost pravidelně získává finančně zajímavé zakázky. Nicméně kritéria zadání těchto zakázek se neustále mění a příliš vysoké nároky nahrávají velkým firmám. Pro menší podniky tak kritéria působí jako diskriminace. Například při výběrovém řízení ohledně zakázky na sběrný dvůr bylo potřeba doložit referenci o výstavbě sběrného dvora v minulosti, dále bylo zapotřebí vlastnit několik certifikátů, maximálně 20 % zakázky smělo probíhat formou subdodavatele atp.

Dotace od státu pro firmu Bekrostav s.r.o. nejsou vůbec běžné, výjimku tvoří dotace, kterou dostala společnost na zhotovení výše zmíněného certifikátu ISO 9001:2008.

V období pandemie firmě pomohla vláda zavedením změny doby odepisování majetku. Zkrátila dobu na 24 měsíců a tím podpořila investice (v případě společnosti Bekrostav s.r.o. tak vláda podpořila rozvoj technického zázemí) (interní materiály Bekrostav, 2022).

4.1.2 Ekonomické okolí

Stav ekonomického okolí a jeho vývoj jsou pro firmu velmi důležité ukazatele. Firmu zajímá hlavně cena vstupů a hodnota služeb a produktů, se kterými se na trh zpátky obrací.

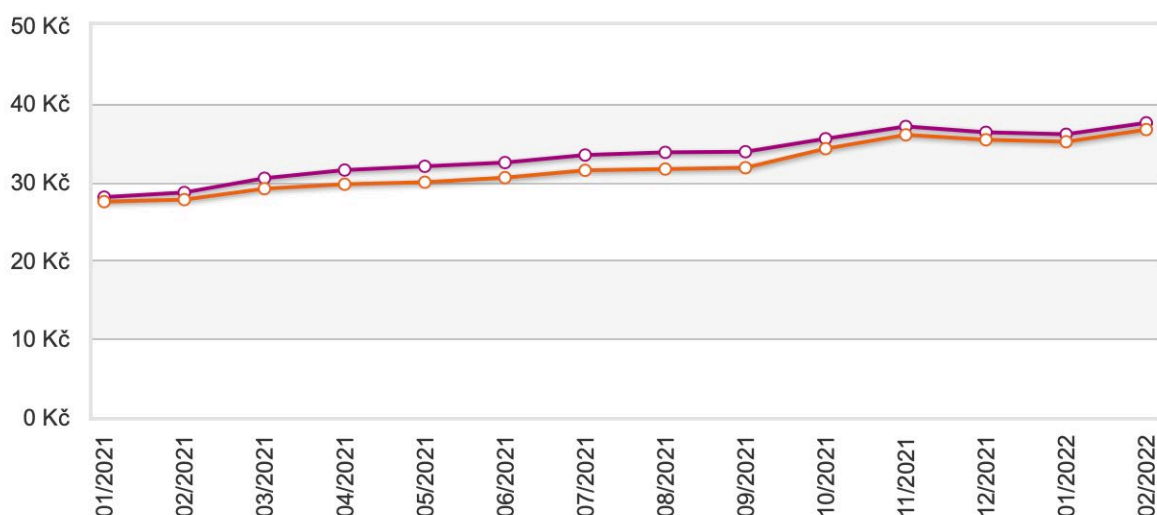
Hrubý domácí produkt byl ve 4. čtvrtletí 2021 o 0,9 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a oproti stejnému čtvrtletí roku 2020 vzrostl o 3,6 %. České ekonomice se tedy v posledním čtvrtletí 2021 dařilo (czso.cz, 2022c).

Jelikož je Bekrostav s.r.o. stavební firma, zajímá ji především, jak je na tom z hlediska ekonomiky stavební průmysl. V lednu 2022 vzrostla stavební produkce mezitím o 6,4 % a meziměsíčně byla vyšší o 1,6 %. Počet vydaných stavebních povolení vzrostl

meziročně o 12,1 % a více. Celkem za tento měsíc vydaly stavební úřady 6 751 stavebních povolení. Stavební produkce si tedy v lednu roku 2022 udržela růst. K dobrým výsledkům samozřejmě zčásti přispívá fakt, že základna z loňského roku byla nižší a roli hrálo i lepší počasí (czso.cz, 2022d).

Velmi významnou roli hrají pro firmu jako je Bekrostav s.r.o. ceny paliv. Meziroční inflace v lednu 2022 činila 9,9 %. Kolísání cen paliv během pandemie vystřídal prudký nárůst cen benzínu a nafty v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině. Bekrostav s.r.o. vlastní kolem 15 bagrů a aut, které jsou v sezóně v neustálém provozu. Na následujícím obrázku je znázorněn aktuální vývoj cen benzínu natural 95 a nafty u českých čerpacích stanic (kurzy.cz, 2022b).

Obrázek č. 4 – Cena benzínu a nafty v ČR v období leden 2021 – únor 2022



Zdroj: czso.cz, 2022e

Na obrázku č. 4 je znázorněn vývoj cena paliv v období leden 2021 – únor 2022, aby bylo zřejmé aktuální zdražování ceny této komodity.

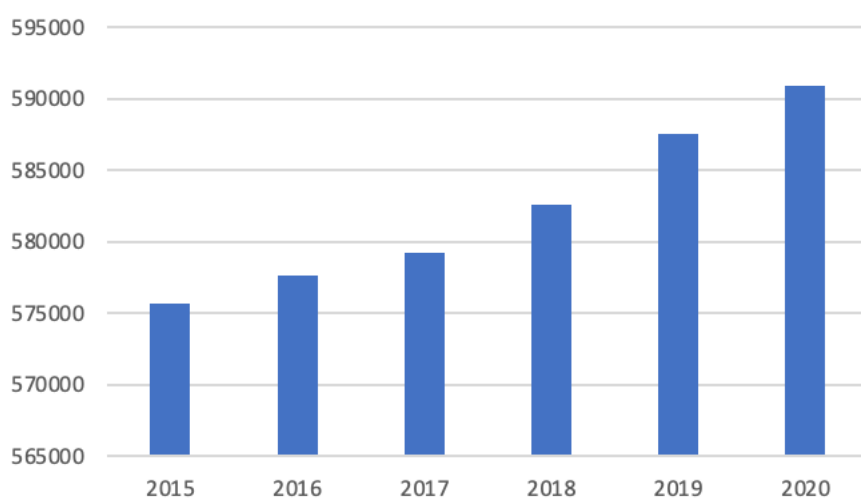
Prudce rostou i ceny materiálu. Kromě pohonných hmot zdražilo na jaře 2022 hlavně železo. Dle ceníků společnosti Technimat za rok 2020, 2021 a 2022 lze porovnat, jak cena tohoto firmou často odebíraného materiálu rostla. V roce 2020 byla cena kari sítě v rozměrech 10x10/2000/3000 179 Kč za kus. Stejná položka je v ceníku z roku 2021 za 351 Kč. V roce 2022 dále stoupala cena a nyní na jaře tohoto roku stojí kari síť stejných rozměrů 568 Kč. Cena teda vzrostla od roku 2020 o více jak trojnásobek (interní materiály Bekrostav, 2022).

4.1.3 Sociálně-demografické okolí

Pro každý podnik je důležité sledovat demografický vývoj oblasti, ve které působí. Bekrostav s.r.o. působí aktivně v plzeňském kraji, a proto se tato kapitola zaměří na vývoj počtu obyvatel a míru nezaměstnanosti hlavně v tomto místě.

K 31. prosinci 2021 bylo v Plzeňském kraji 590 250 obyvatel. Dle grafu z obrázku níže (obrázek č. 5) je vidět, že v posledních letech počet obyvatel v Plzeňském kraji narůstal (czso.cz, 2022a).

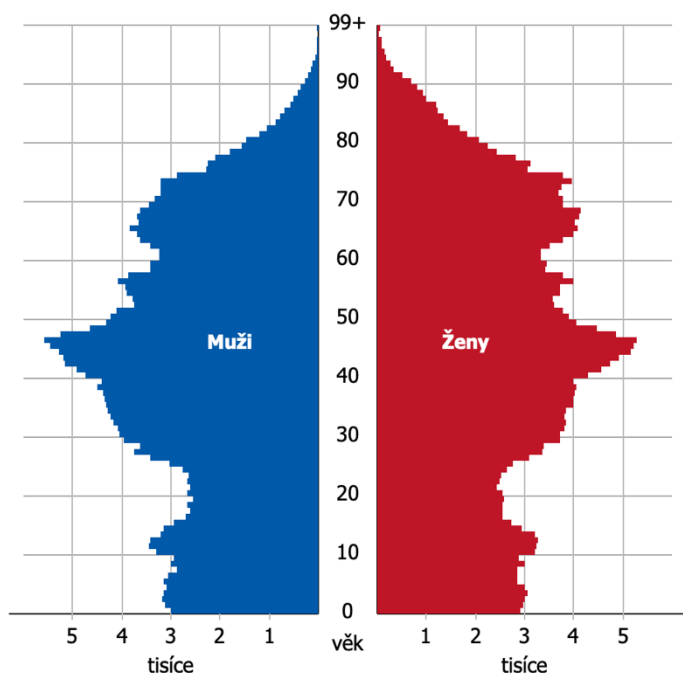
Obrázek č. 5 – Vývoj středního počtu obyvatel v Plzeňském kraji v letech 2015–2020



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022

Dle dat z Českého statistického úřadu (ČSÚ) se bude počet obyvatel zvyšovat i v následujících letech, ale problém nastane v počtu ekonomicky aktivních osob. Dle vývoje věkové struktury ČR je totiž největší část populace ve věku 40-50 let, kdežto počet nově narozených obyvatel stále ubývá. Vývoj věkové struktury ČR mužů i žen je znázorněn na obrázku č. 6. Obrázek ukazuje počet mužů a žen v jednotlivých věkových skupinách (czso.cz, 2022a).

Obrázek č. 6 – Věková struktura ČR ke dni 31. 12. 2020



Zdroj: czso.cz, 2022a

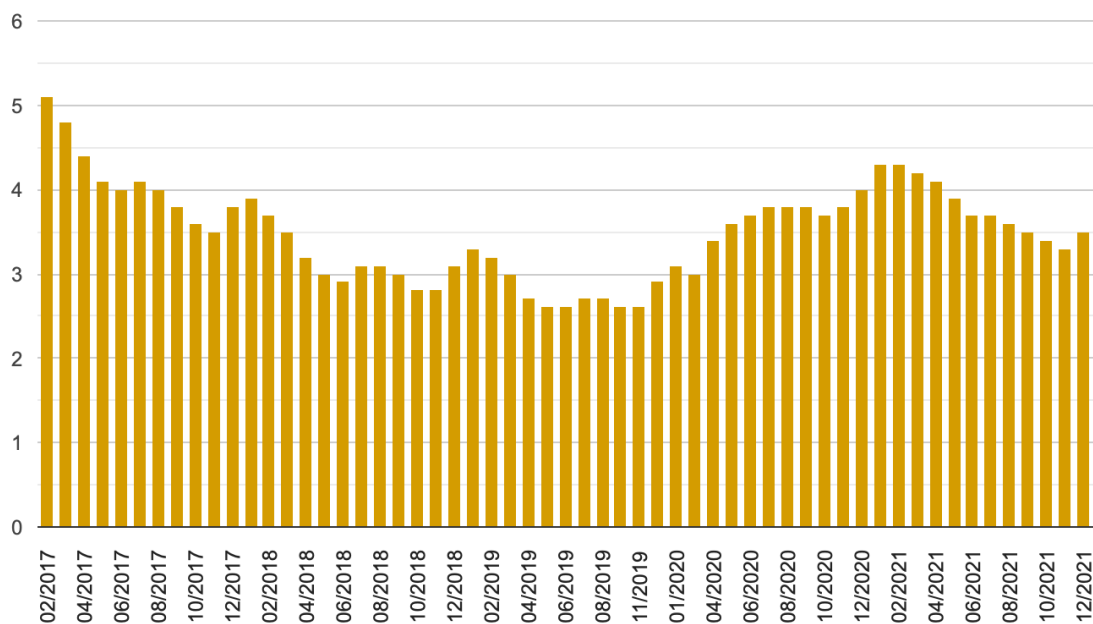
V nejbližších letech by se samozřejmě neměl tento trend podniku nikterak dotknout, avšak z dlouhodobého hlediska lze očekávat pokles poptávky, jelikož dojde ke snížení ekonomicky aktivních obyvatel.

Průměrná míra nezaměstnanosti dosáhla v roce 2021 3,8 %. Oproti roku 2020, kdy dosáhla 3,6 % a pouze 2,8 % v roce 2019 (kurzy.cz, 2022a).

Dle Eurostatu, který vychází z dat Českého statistického úřadu (ČSÚ), byla míra nezaměstnanosti v ČR na konci roku 2021 2,2%. Tato data se liší od údajů Úřadu práce ČR, který tvrdí, že míra nezaměstnanosti klesla v listopadu 2021 na 3,3 %. ČSÚ vychází z míry nezaměstnanosti z výběrového šetření pracovních sil, kdežto Úřad práce ČR z počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání (e15.cz, 2022).

K 31. 3. 2021 dosáhla míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji 3,47 %. Podíl nezaměstnaných osob se tak v porovnání se stejným obdobím roku 2020 zvýšil o 0,91 %. Při porovnání s ostatními kraji se v roce 2021 umístil Plzeňský kraj na šestém nejnižším místě (czso.cz, 2022f).

Obrázek č. 7 – Míra nezaměstnanosti v % v ČR v letech 2017–2021



Zdroj: kurzy.cz, 2022a

Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví činila v roce 2018 28 298 Kč. V roce 2019 v tomto odvětví 30 187 a v roce 2020 31 362 Kč. Z dat ČSÚ vyplývá, že průměrná měsíční mzda ve stavebnictví stále roste (czso.cz, 2022b).

Podnik by měl stav průměrné mzdy průběžně sledovat, aby mohl dobře reagovat na případné požadavky na zvýšení platu zaměstnanců a efektivně přizpůsobovat plat trhu.

4.1.4 Technicko-technologické okolí

Technologie a technologický pokrok nutí dodavatele ve stavebnictví do nové techniky průběžně investovat, neboť s moderní a stále rychle se vyvíjející technikou je kladen větší důraz na snížení doby výstavby a zvýšení nákladové efektivity (planradar.com, 2022).

Technologické okolí se zkoumané firmy dotýká především v oblasti techniky, tzn. strojní vybavení, nářadí a nákladní auta. Pro vykonávání hlavních činností firmy Bekrostav s.r.o. je technika naprosto nezbytná. Přestože je Bekrostav s.r.o. menší podnik, snaží se vždy jít cestou absolutní soběstačnosti. Podnik vlastní svoji dílnu, kde si sám servisuje stroje. Dílnu neustále doplňuje o nové vybavení. Nachází se zde zouvačka a vyvažovačka kol na osobní i nákladní automobily, montážní jáma, elektrický zvedák a pásová pila na železo.

Do vybavení firma neustále investuje, přináší jí to nové možnosti zakázek a kvalitnější a rychlejší provedení práce. Některé typy vybavení také snižují nutný počet lidských zdrojů a tím snižují náklady v dlouhodobém časovém horizontu.

V terénu firma disponuje několika velkými i malými, kolovými i pásovými bagry. Na přepravu používá sklápěcí nákladní auta do 3,5 tun a do 8 tun. Některá auta disponují i hydraulickou nakládací rukou. Dále firma vlastní dva silniční válce a kloubový nakladač. Mezi menší vybavení lze zařadit například vibrační desky, centrály nebo například cirkulární pily na dlažbu.

Firma si také některé nástroje sama vyrábí, mezi nejnovější výrobky patří například hydraulické kleště na betonové bloky.

Pro projektovou část, účetnictví a tvorbu a evidenci nabídek využívá firma software. Na účetnictví používá firma integrovanou daňovou evidenci od firmy Quit spol. s.r.o., která sídlí v Plzni (interní materiály Bekrostav, 2022).

4.1.5 Legislativní okolí

Každý podnik by měl sledovat vývoj legislativy, která se na něj vztahuje. Na každý podnik působí různé zákony a normy, které na něj mají bezprostřední vliv. Pro firmu Bekrostav s.r.o. je z hlediska odbornosti klíčový stavební zákon.

Od 1. července 2023 bude účinný nový stavební zákon. Tato novelizace přinese několik zásadních změn, které mají za cíl zjednodušit a urychlit celý proces řízení stavebního povolení. Firmy Bekrostav s.r.o. se stavební zákon z hlediska zakázek přímo netýká, neboť je dostávají od investorů, kteří zadávají zakázku s již hotovým povolením. Nicméně změna zákona pomůže v úbytku administrativy při rozšiřování zázemí a skupování nových pozemků pro rozvoj firmy (interní materiály Bekrostav, 2022).

Jedna ze změn se týká oddělení stavebních úřadů od samospráv. Zákon zavádí jednotnou soustavu státních stavebních úřadů. Toto opatření řeší rizika zasahování místních samospráv do rozhodování o povolování staveb. Jednotná státní soustava bude moci fungovat za podmínky zajištění přechodu dostatečného počtu kvalitních úředníků a dobrého organizačního provedení této soustavy. Jedním z hlavních důvodů přijetí zákona byla složitost a nejednota současné právní úpravy. Nový zákon zavádí jedno společné řízení o povolení stavby oproti stávajícímu územnímu a stavebnímu řízení a řady dalších postupů. K zrychlení vyřízení stavebního povolení by navíc měl přispět

nový Portál stavebníka, který bude využívat elektronickou identifikaci. Na takovémto portále půjde sledovat evidence, průběh řízení a také podávat žádosti pomocí interaktivních formulářů (tzb-info.cz, 2022); (penize.cz, 2022).

Od 1. ledna 2023 má dojít k úplnému zrušení EET. Označení EET je zkratka termínu „elektronická evidence tržeb“ (eltrzyby.cz, 2022). Tento druh evidence spočívá v evidování každé hotovostní platby. Při každém uskutečnění platby odešle obchodník datovou zprávu na server Finanční správy, kde dojde k uložení informací a vygenerování unikátního kódu, který je následně odeslán zpět k obchodníkovi a vytisknut společně s ostatními údaji na účtenku. Státu měl tento zákon umožnit lepší výběr daní, ale dle ministra financí Ing. Zbyňka Stanjury (mfcf.cz, 2022b) jde nyní o zbytečnou administrativu podnikatelům, které stojí dohromady provoz a aktualizace pokladních zařízení 1,5 miliardy korun každý rok. Navíc v roce 2025 má být podíl hotovostních tržeb podle odhadů asi jen pětina, tudíž nemá smysl v EET pokračovat (eltrzyby.cz, 2022).

Zrušení EET je pro Bekrostav s.r.o. velmi dobrá zpráva. Pro firmu nemělo smysl si pokladnu vůbec zřizovat, neboť náklady a povinnosti spojené s evidencí byly až moc náročné a nevyplatily se. Od roku 2023 však bude moct přijímat i hotovostní platby, tuto možnost využije zejména při malých zakázkách pro soukromé osoby (interní materiály Bekrostav, 2022).

4.1.6 Ekologické okolí

Ekologická opatření přináší sice pro podnik řadu překážek, nicméně jejich respektování je nesmírně důležité. Dbání na recyklaci může přinést firmě možnost inovace a kromě toho posiluje dobré jméno značky. Nakládání se stavebním a demoličním odpadem upravuje zákon č. 541/2020 Sb. Původci odpadu jsou podle tohoto zákona povinni při provádění, odstraňování či údržbě stavby nakládat s odpadem tak, aby byla zajištěna nejvyšší možná míra jejich opětovného použití a recyklace (mzp.cz, 2022).

V poslední době začínají výrobci ve stavebním průmyslu zavádět u svých produktů dokument „Environmentální prohlášení o produktu“, který slouží k popisu dopadu těchto produktů na životní prostředí. Bohužel z úředního hlediska stále chybí legislativa, technické normy a směrnice, které by zavedení udržitelného stavebnictví efektivně podpořily (dtest.cz, 2022).

Při činnosti firmy Bekrostav s.r.o. sice nevznikají žádné nebezpečné látky, avšak při práci vzniká spousta odpadu, který je firmou řádně likvidován.

Třídění odpadu probíhá ve dvoře zázemí firmy, kde jsou přistaveny kontejnery, ty jsou následně vyváženy recyklačním firmám.

Další způsob je přistavení mobilní drtičky přímo na stavbu, recyklovaný materiál se následně použije jako podkladní materiál. Kovový odpad se vozí do výkupu šrotu. Zemina se likviduje dvěma způsoby – buď se odváží firmám, které se likvidací zabývají, nebo se zemina skladuje na deponii, kde z ní firma Bekrostav s.r.o. nechá zhotovit laboratorní výluh a zjistí tak, zda v ní jsou či nejsou škodlivé látky. Pokud jsou výsledky v pořádku, může firmu zeminu uložit na místech tomu určených.

Mytí techniky provádí pracovníci pouze vodou, pokud je třeba důkladné umytí, jezdí se s technikou do autorizovaných myček. Pneumatiky se vyměňují v pneuservisu za nové (interní materiály Bekrostav, 2022).

4.2 Zhodnocení PESTLE analýzy

Na firmu Bekrostav s.r.o. působí řada pozitivních i negativních vlivů. Firma se pravidelně účastní výběrových řízení, což jí dává příležitost získávat zajímavé zakázky. Avšak na druhou stranu, podmínky těchto řízení jsou často nastaveny tak, že nahrávají větším firmám. Z ekonomického hlediska firmu v současné době zasáhla především vysoká inflace. Zejména prudký nárůst cen materiálu a paliv. Stavební produkce meziročně vzrostla, stejně tak počet stavebních povolení. Pro firmu Bekrostav s.r.o., jakožto stavební firmu, je tento příznivý vývoj příležitostí. Počet lidí v ČR neustále narůstá a země patří k těm nejlepším v Evropě, co se týče míry nezaměstnanosti. V dnešní době tak není o pracovníky ve firmě Bekrostav s.r.o. nouze. Na druhou stranu v následujících letech bude výrazně ubývat počet ekonomicky aktivních osob a to bude mít za následek potíže s hledáním nových pracovníků, hlavně těch kvalifikovaných. Firma efektivně využívá příležitostí, které jí strojní technologie v dnešní době poskytuje, a to tím že do nového strojního vybavení každý rok investuje. Legislativní změny, které přinese rok 2023, jakožto zjednodušení administrativní činnosti, jsou pro podnik přínosem. Při vykonávání činnosti firmy Bekrostav s.r.o. nevznikají žádné škodlivé látky a firma odpad ze stavby řádně recykluje. Např. dle zákona č. 541/2020 Sb. Tyto faktory budou obsaženy v závěrečné SWOT analýze podniku Bekrostav s.r.o.

5 Analýza mezookolí

V této kapitole je analyzováno mezookolí podniku. Jde tedy o analýzu vlivů, které na podnik působí v jeho odvětví. Podnik může toto okolí zčásti ovlivnit.

5.1 Porterův model pěti sil

Tato kapitola popíše jednotlivé konkurenční síly, které působí na podnik Bekrostav s.r.o., pomocí Porterova modelu pěti sil. Postupně budou rozebrány vyjednávací síly zákazníků, dodavatelů, substituční výrobky, potenciální noví konkurenti a již existující konkurenti v oboru.

5.1.1 Zákazníci

Do portfolia odběratelů Bekrostav s.r.o. se řadí jak jednorázoví zákazníci – soukromé osoby, tak pravidelní odběratelé v podobě většinou větších firem. Pro jednorázové zákazníky jsou vykonávány většinou služby ohledně zhotovení vjezdů, oplocení, vodovodní či kanalizační přípojky, demolice objektů a revitalizace rybníků. Zakázky pro větší firmy probíhají většinou dlouhodobě a jde o činnosti jako zasíťování pozemků, dláždění komunikací a parkovišť, demolice objektů a výstavba zpevněných ploch a základů pro výškové stavby. Mezi aktuální pravidelné odběratele patří:

- CZ STAVEBNÍ HOLDING, a.s.,
- STAWO Přeštice s.r.o.,
- CRANIUM FUNDI s.r.o.,
- Weyland Holz spol. s.r.o.,
- Obec Chlumčany.

Jelikož na trhu, kde působí Bekrostav s.r.o., poptávka převyšuje nabídku a zákazník by si při přechodu ke konkurenci z hlediska poměru ceny/výkonu nepomohl, vyjednávací síla zákazníků je nízká. Firma nemá s cenovou politikou problémy. Přispívá k tomu i fakt, že firma má v okolí dobré jméno a zákazníci jsou schopni si za kvalitu, o které ví, že jí firma disponuje, připlatit. Firma si tedy může držet cenu a ze strany zákazníků na ni nepůsobí žádný cenový nátlak (interní materiály Bekrostav, 2022).

5.1.2 Dodavatelé

Firma Bekrostav s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s řadou dodavatelů. Stabilita a rychlost reakce dodavatelů jsou pro firmu velmi důležité. Porušení vztahu s některým z dodavatelů by znamenalo prodloužení celé zakázky. Nicméně žádný z dodavatelů firmy Bekrostav s.r.o. není monopolista a společnost má v okolí více možností, kam se případně přesunout.

Například co se týče stavebnin, firma dříve spolupracovala s firmou Karpem s.r.o. V průběhu spolupráce ale došlo k personálním změnám, což mělo za následek nárůst prodlevy v komunikaci a v dodávkách materiálu. Společnost tedy učinila přesun ke Stavebninám DEK.

Stěžejní dodavatelé firmy Bekrostav s.r.o. jsou:

- Stavebniny Sedláček Litice s.r.o.,
- Basalt CZ s.r.o.,
- Technimat s.r.o.,
- Stavebniny DEK.,
- B & BC, a.s.,
- B6 Betonárka Přeštice s.r.o.

Na základě dlouhodobé spolupráce poskytují všichni výše uvedení dodavatelé firmě slevy. Většinou jde o slevy za platbu včas nebo o množstevní slevy. S některými dodavateli Bekrostav s.r.o. spolupracuje už přes 15 let (interní materiály Bekrostav, 2022).

Tabulka č. 2 – Analýza dodavatelů firmy Bekrostav s.r.o. v roce 2022

Faktor	Stabilita	Důležitost	Odezva	Četnost komunikace	Doba spolupráce
Sedláček	Stabilní	Velmi důležitý	Rychlá	Velmi četná	5 let
Basalt CZ	Méně stabilní	Velmi důležitý	Méně rychlá	Méně četná	15 let
Technimat	Stabilní	Důležitý	Rychlá	Četná	8 let
DEK	Stabilní	Důležitý	Méně četná	Četná	5 let
B&BC	Méně stabilní	Velmi důležitý	Méně rychlá	Četná	15 let
B6 Betonárka	Stabilní	Důležitý	Velmi rychlá	Velmi četná	14 let

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

Tabulka analýzy dodavatelů firmy znázorňuje, že jsou všichni dodavatelé pro firmu důležití a až na firmu B&BC s.r.o. je lze všechny považovat za stabilní. Nejrychlejší komunikace probíhá s firmou B6 Betonárka Přeštice s.r.o. a zároveň spolu s firmou Stavebnictví Sedláček Litice s.r.o. patří mezi tu nejčetnější. Nejdéle spolupracuje firma s firmami Basalt CZ s.r.o. a B&BC s.r.o. (interní materiály Bekrostav, 2022).

V současné době poznamenaly firmu dlouhé dodací lhůty. Firma čeká na některé druhy materiálů už týdny a v některých případech se dodávky neustále oddalují.

5.1.3 Substituční výrobky

Na substituční výrobky lze nahlížet při analýze firmy Bekrostav s.r.o. ze dvou úhlů. Existují substituty materiální a technologické.

Co se týče materiálu, lze si představit situaci, kdy bude majitel pozemku chtít před domem postavit parkoviště. Může zvolit například parkoviště ze žulové dlažby nebo z asfaltu. Pokud by se rozhodl pro asfalt, firma Bekrostav s.r.o. nebude schopna parkoviště zhotovit a zákazník by se obrátil na konkurenci.

Z pohledu technologického lze uvést příklad technologie odvodnění. Dříve se dešťová voda sváděla přímo do kanalizace. Dnes je možné zvolit alternativní postup, kdy se voda hromadí v retenční nádrži pro následné využití.

Při pohledu na hlavní činnosti firmy Bekrostav s.r.o. není hrozba substitutů velká, avšak našly by se oblasti, ve kterých naopak ano. Například pozemní komunikace (interní materiály Bekrostav, 2022).

5.1.4 Potenciální noví konkurenti

Vstup do odvětví, ve kterém firma Bekrostav s.r.o. působí, je kapitálově náročný. Pro zasíťování pozemků, výstavbu komunikací nebo zemní a výkopové práce je zapotřebí hodně materiálu a drahé strojní vybavení. Co více, tato technika musí být někde parkována. To přináší další počáteční investice do sídla firmy. Další překážkou pro vstup nese potenciální neznalost průběhu stavební výroby a pomalá reakce na řešení nahodilých situací, tedy nezkušenost nové firmy na trhu. Při těchto podmínkách vstupu na trh by bylo pro nového konkurenta v odvětví těžké zajistit zdroje pro zajištění konkurenceschopných nákladů.

Potenciální hrozbu nového konkurenta představují již existující velké firmy, které by mohly ze zahraničí expandovat na český trh (interní materiály Bekrostav, 2022).

5.1.5 Konkurenti v oboru

Společnost Bekrostav s.r.o. čelí ve svém odvětví řadě konkurentů různé velikosti. Po stavebních činnostech je dnes vysoká poptávka a konkurence v odvětví je silná. Společnost se diferencuje tím, že se snaží poskytovat co nejobsáhlejší služby v jedné zakázce. Je schopna vyhovět jak větším požadavkům – výstavba infrastruktury – tak těm drobnějším jako je například výstavba zpevněné plochy rodinného domku. Společnost se snaží vyhovět individuálním přáním zákazníků, což jí dává výhodu proti větším firmám, které takové možnosti nenabízí.

Hlavní konkurenti v oboru firmy Bekrostav s.r.o.:

- Silnice Klatovy a.s.,
- Silnice Chmelíř s.r.o.,
- Silnice Nepomuk s.r.o.,
- Eurovia CS a.s.,
- Strabag a.s.,
- D – beton s.r.o. (interní materiály Bekrostav, 2022).

Silnice Klatovy a.s.

Silnice Klatovy a.s. vznikla v roce 1992 osamostatněním části podniku Silnice Plzeň. Firma sídlí v Klatovech a má cca 150 zaměstnanců. Působí hlavně v západočeském a jihočeském regionu. Jde o ryze český podnik. Firma se zabývá hlavně stavbou silnic, cyklostezek a mostů. Dále výstavbou kanalizací, odvodnění a opěrných zdí. Společnost Silnice Klatovy a.s. pracuje především pro města a obce a v neposlední řadě také pro soukromé investory. Firma vlastní certifikáty jakosti, environmentu, BOZP a množství certifikátů jednotlivých výrobků (silnice-klatovy.cz, 2022).

Obrázek č. 8 – Logo společnosti Silnice Klatovy a.s.



Zdroj: silnice-klatovy.cz, 2022

Silnice Chmelíř s.r.o.

Společnost Silnice Chmelíř s.r.o. vznikla v roce 2007 a sídlí v Plzni. Jde o ryze českou firmu, která vznikla na základě dlouholetých zkušeností zakládajících členů ve stavební výrobě. Společnost se zabývá stavbou a opravami komunikací všeho druhu a nabízí například kompletní rekonstrukce komunikací, souvislé opravy krytů komunikací nebo lokální výspravy výtluků. Při prováděných stavbách dohlíží na celý průběh práce kvalifikovaní kontrolori (silnice-chmelir.cz, 2022).

Obrázek č. 9 – Logo společnosti Silnice Chmelíř s.r.o.



Zdroj: silnice-chmelir.cz, 2022

Silnice Nepomuk s.r.o.

Silnice Nepomuk s.r.o. je ryze česká společnost, která realizuje především dopravní, inženýrské, vodohospodářské a ekologické stavby a provozuje služby v dopravě, mechanizaci a recyklaci stavebních materiálů. Dle struktury kapitálu a personálním

obsazením jde o menší stavební podnik. Počet zaměstnanců se pohybuje mezi 25 – 40 osobami a roční objem výroby až 70 000 000 Kč (sinepo.cz, 2022).

Obrázek č. 10 – Logo společnosti Silnice Nepomuk s.r.o.



Zdroj: sinepo.cz, 2022

Eurovia CS a.s.

Společnost Eurovia CS a.s., dříve Stavby silnic a železnic a.s., je na trhu už přes 65 let a sídlí v Praze. Od roku 2006 je jejím stoprocentním vlastníkem francouzská společnost Eurovia S.A., která působí v 18 zemích. V portfoliu služeb lze nalézt kromě silničních a dálničních staveb, mostních konstrukcí, železničních a tramvajových projektů také místní komunikace, obnovu veřejného prostoru, náměstí, ulic i historických částí města (eurovia.cz, 2022).

Obrázek č. 11 – Logo společnosti Eurovia a.s.



Zdroj: eurovia.cz, 2022

Strabag a.s.

Společnost Strabag a.s. patří v České republice k předním stavebním firmám. V odvětvích dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství realizují všechny druhy staveb. Po ČR má společnost rozmístěno několik poboček. Společnost disponuje řadou certifikátů ISO (strabag.cz, 2022).

Obrázek č. 12 – Logo společnosti Strabag a.s.



Zdroj: strabag.cz, 2022

D – beton s.r.o.

Stavební firma D-beton s.r.o. vznikla v roce 2000. Firma zaměstnává v současné době cca 25 pracovníků různých stavebních profesí. Snaží se tak provádět kompletní stavby vlastními silami. Firma také disponuje vlastní dopravou, malou i velkou mechanizací a výrobnou stavební armatury. Veškeré zázemí firmy se nachází v blízkosti Chlumčan v blízkosti areálu Lasselsberger a.s. Mezi hlavní činnosti firmy patří například doprava a mechanizace, průmyslové stavby, bourací a demoliční práce, provádění obkladů a dlažeb a provádění kanalizace (d-beton.cz, 2022).

Obrázek č. 13 – Logo společnosti D-beton s.r.o.



Zdroj: d-beton.cz, 2022

5.2 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Na firmu Bekrostav s.r.o. působí nízká vyjednávací síla zákazníků i dodavatelů. Firma má stanovenou cenu, se kterou, pro udržení svých odběratelů, hýbat nemusí. Zároveň má dlouholetý vztah s dodavateli, kteří firmě poskytují slevy a firma má možnosti, kde dodávky materiálu, v případě nutnosti, rychle nahradit. Hrozbu ovšem představují aktuální dlouhé dodací lhůty. Hrozba substitutů existuje v oblasti pozemní komunikace, protože se firma specializuje výhradně na komunikace dlážděné. Kromě této výjimky lze tvrdit, že pro Bekrostav s.r.o., jakožto stavební firmu, substituty hrozbu nepředstavují. Konkurence v odvětví je velká. Firma se snaží od jiných diferencovat tím, že přijímá i drobné zakázky a ty rozsáhlé se snaží dělat co nejvíce kompletní a vlastními silami, ovšem i tak je zde v okolí více firem, které toto nabízí. Firma by se mohla snažit bojovat s konkurencí například využitím marketingových nástrojů. Co se týče hrozby vstupu nové konkurence na trh, nové firmy mají pro vstup do odvětví značné nákladové překážky. Pro nováčky v oboru je poměrně těžké zajistit konkurenceschopné náklady, nemluvě o zkušenostech stavební výroby, které jsou zejména při plnění časového rozvrhu zakázky velmi důležité. Ovšem existuje možnost, že na český trh expanduje větší firma ze zahraničí. Tyto faktory budou obsaženy v závěrečné SWOT analýze podniku Bekrostav s.r.o.

6 Analýza mikrookolí

Tato kapitola se věnuje analýze mikroprostředí podniku. Jedná se o faktory, které může firma zcela ovlivnit. V následujících podkapitolách jsou rozebrány hmotné a nehmotné zdroje, lidské zdroje včetně organizační struktury a finanční zdroje. Pro analýzu finančních zdrojů byla využita horizontální a vertikální analýza společně s ukazatelem rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. V závěru finanční analýzy jsou znázorněny grafy vývoje tržeb a hmotného majetku.

6.1 Hmotné zdroje

Firma Bekrostav s.r.o. vlastní několik budov a pozemků, které využívá ke své činnosti. Mezi nemovitosti se řadí hlavní sídlo firmy, které se skládá z velké haly, v níž se nachází hlavní garáž, vedlejší garáž a šatna pro zaměstnance. K hale je připojena budova pro administrativní činnost, zde se nachází kancelář s kuchyňským koutem, koupelna a WC. Prostory kanceláře jsou poměrně nové, nicméně technické vybavení zastaralé. Nutno zmínit i místnost vedle kanceláře, která je aktuálně nevyužita. Místnost je připravena k používání. Je třeba ji přiřadit účel a zajistit patřičné vybavení. Detailnější zpracování návrhu je uvedeno v kapitole 8.3.

Hlavní sídlo obklopuje dvůr, kde se nachází sklad nářadí, parkoviště pro auta a stroje, sklad pro materiál typu kari sítě a cement a v neposlední řadě stacionární pily na dlažbu a kovárna. Mezi další nemovitost, kterou podnik Bekrostav s.r.o. vlastní, patří pozemek, jenž se nachází zhruba 200 metrů od hlavního sídla firmy. Zde má firma k dispozici deponii materiálu typu zemina, štěrk, písek atd. Dále se zde skladují palety s dlažbou, betonové bloky a jiné stavební materiály. Podnik má zde umístěnu pásovou pilu, která slouží k přípravě materiálu na šalování, či jiné konstrukční potřeby. Podnik dále vlastní v Chlumčanech ubytovnu typu okál, kterou zrekonstruoval a provozuje v ní ubytovnu pro zaměstnance vlastní, ale i okolních firem. Zejména pro pracovníky továrny na výrobu dlaždic, jelikož se továrna nachází v bezprostřední blízkosti ubytování (interní materiály Bekrostav, 2022).

Podnik vlastní hojné množství strojního vybavení. Bylo by zbytečně zdlouhavé jmenovat všechny, proto se autor rozhodl vybrat ty, bez kterých se firma skutečně neobejde. Mezi zásadní stroje, které firma využívá, patřící do kategorie menší velikosti, se řadí:

- vibrační deska,

- vibrační pěch,
- výkopový ježkový válec,
- řezač spár,
- diamantová pila,
- elektrocentrály,
- bourací kladiva,
- rozbrušovací benzínová pila,
- kleště na betonové bloky (bekrostav.cz, 2022b).

Do kategorie velkých strojů patří zejména auta a bagry. Konkrétně jde o tyto stroje:

- návěsový sklápeč (nosnost 30 t, objem 50 m³),
- třístranný sklápeč 6 x 6 s hydraulickou rukou (nosnost 10 t),
- jednostranný sklápeč 6 x 6 (nosnost 12 t),
- nosič kontejnerů (nosnost 5 t),
- kolový dumper,
- kolové rypadlo,
- pásové rypadlo,
- rypadlonakladač,
- smykový nakladač,
- kloubový nakladač,
- tahačový vibrační válec (bekrostav.cz, 2022b).

6.2 Nehmotné zdroje

Firma nedisponuje žádnou svou ryze vlastní technologií či specifickým know-how. Každopádně po téměř 20 letech lze za důležitý nehmotný zdroj označit zkušenosti majitelů firmy a také některých dlouholetých pracovníků, kteří jsou díky tomu soběstační. Zkušenosti majitelů přinášejí firmě díky dobrému vyjednávání cen a termínů paní majitelky výhodu. Zároveň zkušenosti pana majitele zajišťují plnění zakázek v termínu a efektivní řešení nahodilých problémů.

Dalším důležitým nehmotným zdrojem je pozitivní pověst podniku, která zlepšuje firmě pozici na trhu. Zákazníci si díky tomu mnohdy rádi počkají na volnou kapacitu firmy s ohledem na kvalitně odvedenou práci (interní materiály Bekrostav, 2022).

6.3 Lidské zdroje

Jak již bylo zmíněno, firma Bekrostav s.r.o. zaměstnává na hlavní pracovní poměr šest zaměstnanců. Jde o řidiče a strojníky, kteří obsluhují bagry a jiné strojní vybavení, které potřebuje patřičnou kvalifikaci. Kmenoví zaměstnanci jsou ve firmě už několik let. Jelikož je potřeba při výkopových pracích a dalších činnostech, které firma vykonává, dodatečná pracovní síla realizující například drobnější úpravy terénu či práci s jiným ručním nářadím, najímá firma přes sezónu další externě pracující dělníky. V letošním roce najala firma externí dělníky specializující se na zdění.

Mechanik, který pracuje v hlavní dílně firmy, je velmi důležitým článkem. Prostřednictvím mechanika může firma pohotově řešit opravy různé drobné mechanizace ale i velkých aut a bagrů, a to i přímo na stavbě. Díky tomu je firma jen výjimečně odkázaná na externí firmy, což by mohlo způsobit zdržení práce.

Mistr stavební výroby je skvělým mezičlánkem mezi majitelem a ostatními zaměstnanci, pracujícími v terénu. Díky němu je včas zajišťován materiál a technické zabezpečení stavby (vytýčení sítí, pasportizace).

Administrativní pracovnice zajišťuje zasílání objednávek a nabídek, fakturaci prací, platby do banky, obsluhuje datové schránky a Ubyport (internetová aplikace určená k zasílání dat o ubytovaných cizincích ubytovatelem na Policii ČR) a připravuje podklady pro externí účetní. Externí účetní má na starosti mzdy, DPH a veškeré daňové povinnosti firmy (silniční daň, daň ze závislé činnosti, DPH atd.).

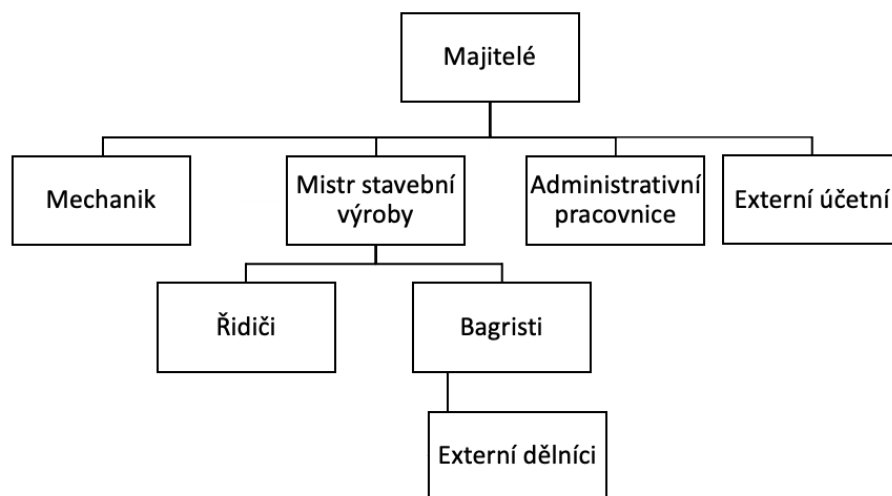
Paní majitelka zajišťuje zejména komunikaci se zákazníky a dodavateli a koordinaci mezi přípravou výroby, stavbou a administrativou.

Pan majitel je hlavním stavbyvedoucím firmy. Dohlíží na firmu jako celek a také se podílí na vytváření cenových nabídek (interní materiály Bekrostav, 2022).

6.3.1 Organizační struktura

Z obrázku je zřejmé, že v podniku Bekrostav s.r.o. se uplatňuje liniová organizační struktura plochého charakteru.

Obrázek č. 14 – Organizační struktura podniku Bekrostav s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

Největší slovo mají samozřejmě majitelé. Mechanik je v dílně sám. Administrativní pracovníce je paní majitelky osobní asistentka a fakturantka a v kanceláři pracuje, vyjma návštěvy externí účetní, sama. Mistr objíždí stavby a dohlíží na stav materiálu a samotný proces stavby, zároveň slouží jako komunikační mezičlánek mezi majitelem a ostatními pracovníky v terénu. Bagristi mají při ruce další pracovníky, kteří zastávají drobnější práce lopatou nebo například rovnání terénu vibrační deskou (interní materiály Bekrostav, 2022).

6.4 Finanční zdroje

V následující podkapitole je v rámci vyhodnocení finanční situace zpracována finanční analýza, která je pro podnik, jak již bylo zmíněno, velmi důležitá. Sbírká listin pro rok 2021 nebyla v době zpracování finanční analýzy na webu or.justice.cz k dispozici. Proto byla data čerpána z rozvahy a výkazu zisku a ztrát v letech 2017–2020. Toto období by mělo být dostatečné pro sledování vývoje a trendů. Zpracování analýzy bylo konzultováno s paní účetní.

6.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 3 vyobrazuje horizontální analýzu aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. Tabulka je na základě rozvahových tříd, pro větší přehlednost, barevně upravena. Sloupce jsou rozděleny podle roků a dále pak podle absolutní změny v tis. Kč a relativní změny v % a to oproti minulému období. Pro analýzu byly vybrány po konzultaci s paní účetní klíčové rozvahové položky.

Tabulka č. 3 – Horizontální analýza aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020

Rozvahová položka	2017		2018		2019		2020	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Celková aktiva	-594	-3,77	3729	24,60	-2090	-11,06	-771	-4,59
Dlouhodobý majetek	461	4,52	536	5,03	843	7,53	-931	-7,73
Dlouhodobý hmotný majetek	461	4,52	536	5,03	843	7,53	-931	-7,73
Oběžná aktiva	-1046	-19,11	3187	71,97	-2964	-38,92	165	3,55
Zásoby	-115	-100,00	0	0,00	135	100,00	-85	-62,96
Nedokončená výroba a polotovary	-115	-100,00	0	0,00	135	100,00	-106	-78,52
Krátkodobé pohledávky	-289	-6,79	3626	91,34	-3615	-47,59	167	4,19
Pohledávky z obchodních vztahů	716	22,79	2235	57,93	-2528	-41,49	-37	-1,04
Souhrn ostatních pohledávek	-2010	-89,97	2782	1241,96	-2174	-72,32	408	49,04
Peněžní prostředky	-642	-58,36	-439	-95,85	516	2715,79	83	15,51
Časové rozlišení	-9	-12,00	6	9,09	31	43,06	-5	-4,85

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

V roce 2017 došlo k poklesu celkových aktiv, avšak k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, který se v tomto případě skládá pouze z dlouhodobého hmotného majetku. V tomto roce došlo také ke stoprocentnímu úbytku zásob a nedokončené výroby a polotovarů. V roce 2018 došlo k nárůstu všech výše vykazovaných položek, až na peněžní prostředky, které klesly o 95,85 %. Zásoby a nedokončené výrobky a polotovary zůstaly beze změny. V roce 2019 došlo opět k poklesu celkových aktiv. Příčinnou byl pokles stavu oběžných aktiv a pohledávek. V roce 2020 celková aktiva opět klesla. Zajímavostí je, že klesl i dlouhodobý majetek, který od roku 2017 jen rostl.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv je vytvořena analogicky po vzoru horizontální analýzy aktiv. Opět jsou v tabulce vyobrazeny klíčové rozvahové položky a celá tabulka je pro větší přehlednost stylisticky upravena. Všechny změny jsou v porovnání za minulé období daného roku.

Tabulka č. 4 – Horizontální analýza pasiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020

Rozvahová položka	2017		2018		2019		2020	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Celková pasiva	-594	-3,77	3729	24,60	-2090	-11,06	-771	-4,59
Vlastní kapitál	1064	56,39	1061	35,95	1209	30,13	586	11,22
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření běžného účetního období	650	157,00	-4	-0,38	149	14,06	-623	-51,53
Cizí zdroje	-1630	-11,80	2652	21,76	-3312	-22,32	-1337	-11,60
Krátkodobé závazky	-1630	-11,80	2652	21,76	-3312	-22,32	-1337	-11,60
Závazky k úvěrovým institucím	3094	70,35	-104	-1,39	-2703	-36,59	-2011	-42,92
Závazky z obchodních vztahů	-4902	-61,82	2212	73,08	-1098	-20,96	-878	-21,20
Souhrn ostatních závazků	356	11,96	1088	32,65	978	22,13	3104	57,50
Časové rozlišení	-28	-53,85	16	66,67	13	32,50	-20	-37,74

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

V roce 2017 vzrostl vlastní kapitál o 56,39 %, ale celková pasiva společnosti klesla. Příčinou jsou cizí zdroje, především krátkodobé závazky a závazky z obchodních vztahů. V roce 2018 celková pasiva vzrostla. Na změně se podílí opět hlavně rozvahové položky krátkodobých závazků a závazků z obchodních vztahů. V letech 2019 a 2020 došlo k poklesu celkových pasiv o 11,06 % a následně o 4,59 %. Opět kvůli cizím zdrojům.

Za celé sledované období zůstaly položky základní kapitál a fondy ze zisku beze změny. Dlouhodobý majetek a souhrn ostatních závazků jen rostl. Největší nárůst lze sledovat u výsledku hospodaření v roce 2017, o 157%. Naopak největší pokles zaznamenala položka závazky z obchodních vztahů, o 61,82 %. Také v roce 2017.

6.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza aktiv

Při vertikální analýze aktiv proběhlo opět nejprve k výběru klíčových položek. Struktura je vytvořena tak, aby dal součet všech poměrů dílčích položek 100 %. Základna pro výpočet poměrů rozvahových položek je výše celkových aktiv. Tabulka je stejně jako u horizontální analýzy, pro větší přehlednost a smysl, upravena.

Tabulka č. 5 – Vertikální analýza aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 (v %)

Rozvahová položka	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	70,36	59,30	71,70	69,34
Dlouhodobý hmotný majetek	70,36	59,30	71,70	69,34
Oběžná aktiva	29,21	40,31	27,69	30,05
Zásoby	0,00	0,00	0,80	0,31
Nedokončená výroba a polotovary	0,00	0,00	0,80	0,18
Krátkodobé pohledávky	26,19	40,21	23,70	25,88
Pohledávky z obchodních vztahů	25,45	32,26	21,22	22,01
Souhrn ostatních pohledávek	1,48	15,91	4,95	7,74
Peněžní prostředky	3,02	0,10	3,18	3,86
Časové rozlišení	0,43	0,39	0,61	0,61

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

Jak lze v tabulce č. 5 vidět, největší podíl má na celkových aktivech dlouhodobý majetek, který je tvořen pouze z dlouhodobého hmotného majetku. V letech 2017 a 2018 společnost nedržela žádné zásoby ani nedokončenou výrobu a polotovary. Největší část oběžných aktiv, které mají na celkových aktivech podíl 29,21 %, tvoří za celé sledované období krátkodobé pohledávky a pohledávky z obchodních vztahů.

Vertikální analýza pasiv

Po vzoru vertikální analýzy aktiv byla zpracována i tato. Tabulka je vzhledově upravena a sleduje klíčové položky vybrané z výkazů rozvahy.

Tabulka č. 6 – Vertikální analýza pasiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 (v %)

Rozvahová položka	2017	2018	2019	2020
Celková pasiva	100	100	100	100
Vlastní kapitál	19,47	21,24	31,08	36,23
Základní kapitál	1,32	1,06	1,19	1,25
Fondy ze zisku	0,13	0,11	0,12	0,12
Výsledek hospodaření běžného účetního období	7,02	5,61	7,20	3,66
Cizí zdroje	80,38	78,55	68,61	63,56
Krátkodobé závazky	80,38	78,55	68,61	63,56
Závazky k úvěrovým institucím	49,42	39,11	27,89	16,68
Závazky z obchodních vztahů	19,97	27,74	24,65	20,36
Souhrn ostatních závazků	21,98	23,40	32,13	53,04
Časové rozlišení	0,15	0,21	0,31	0,21

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

Největší účast na krytí majetku firmy mají za celé sledované období krátkodobé závazky. Během celého období se snižovaly závazky k úvěrovým institucím a naopak rostl vlastní kapitál. K průběžnému růstu došlo i u položky souhrn ostatních závazků. Drobný podíl na celkových pasivech firmy lze pozorovat u položek fondy ze zisku a časové rozlišení.

6.4.3 Ukazatele rentability

V následujících tabulkách jsou vypočteny ukazatele rentability a výsledky jsou následně porovnány s hodnotami ve stavebnictví za příslušný rok. Analýza ukazatelů rentability je opět zhotovena v letech 2017 – 2020. Data pro odvětví byla získána z internetových stránek ministerstva průmyslu a obchodu. Právě zde jsou zveřejňovány analýzy podnikatelské sféry za každý rok. Nicméně data pro rok 2020 nejsou k dispozici. Autor tak neměl s čím data pro tento rok porovnávat.

V tabulkách jsou vyobrazeny položky nezbytné pro výpočet, výsledek (v %) a průměrná hodnota v odvětví.

Rentabilita aktiv

Tabulka č. 7 – Vývoj rentability aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 a jeho srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví

Položka	2017	2018	2019	2020
Zisk po zdanění (v tis. Kč)	1064	1060	1209	586
Celková aktiva (v tis. Kč)	15160	18889	16799	16028
ROA (v %)	7,02	5,61	7,20	3,66
ROA v odvětví (v %)	5,91	5,14	6,06	x

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, mpo.cz, 2022

Z výpočtu ROA vyplývá, že firma měla v letech 2017 – 2019 vyšší rentabilitu aktiv, než je průměr v odvětví. Rekordní ROA za sledované období vykazovala firma v roce 2019 a to ve výši 7,20 %. Stejně tomu tak bylo i v odvětví, kde byla rentabilita aktiv za sledované období největší - 6,06 %. V roce 2020 došlo u firmy k propadu ROA na pouhých 3,66 % a to příčinou snížení zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 8 – Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017 – 2020 a jeho srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví

Položka	2017	2018	2019	2020
Zisk po zdanění (v tis. Kč)	1064	1060	1209	586
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	2951	4012	5221	5807
ROE (v %)	36,06	26,42	23,16	10,09
ROE v odvětví (v %)	9,13	2,68	10,06	x

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, mpo.cz, 2022

Při pohledu na tabulku č. 8, znázorňující vývoj ROE, si lze všimnout, že rentabilita vlastního kapitálu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2017 – 2020 stále klesala. Oproti tomu, průměr ROE ve stavebnictví zaznamenal v roce 2018 propad a v roce 2019 naopak nárůst. Největší propad ROE firmy byl v roce 2020, opět kvůli snížení zisku. Každopádně při porovnání ROE firmy a ROE v odvětví lze říci, že rentabilita vlastního kapitálu byla v letech 2017 – 2019 velice příznivá.

Rentabilita tržeb

Tabulka č. 9 – Vývoj rentability tržeb společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 a jeho srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví

Položka	2017	2018	2019	2020
Zisk po zdanění (v tis. Kč)	1064	1060	1209	586
Tržby (v tis. Kč)	22752	25679	30589	25798
ROS (v %)	4,68	4,13	3,95	2,27
ROS v odvětví (v %)	4,88	1,45	6,30 x	

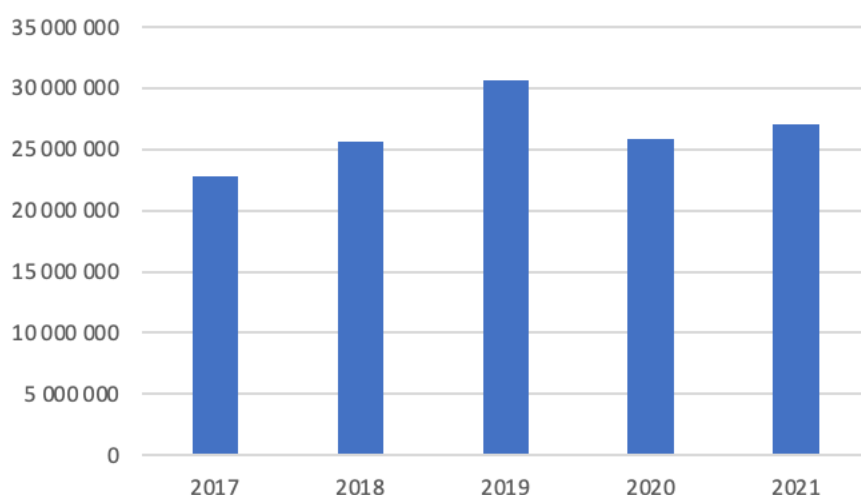
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, mpo.cz, 2022

Z výsledků rentability tržeb můžeme vidět, že její hodnota od roku 2017 do roku 2020 v podniku jen klesala, v roce 2017 byla 4,68 % a v roce 2020 2,27 %. V odvětví ROS prudce klesla v roce 2018 z předešlých 4,88 % na 1,45 % a v roce 2019 se vymrštila hodnota na 6,30 %.

6.4.4 Vývoj tržeb a hmotného majetku

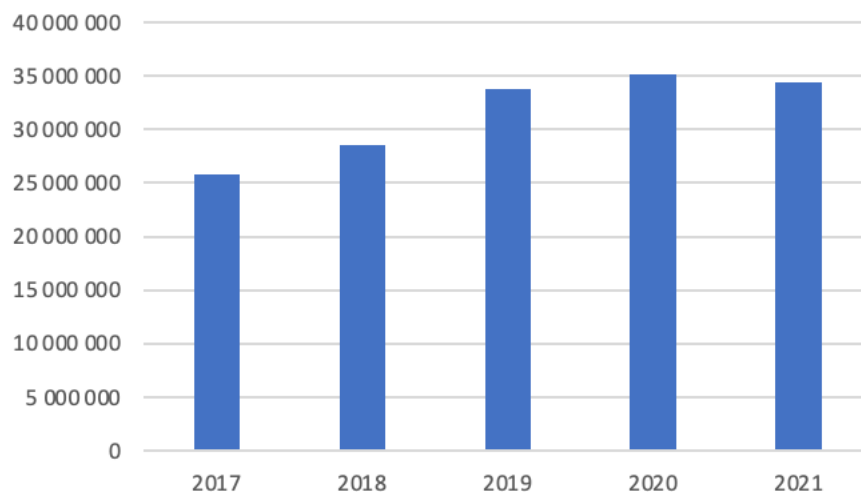
Na obrázcích níže je znázorněn vývoj tržeb a hmotného majetku firmy Bekrostav v posledních pěti letech. Na základě dat lze tvrdit, že se firmě ekonomicky daří. Nejvyšší tržbu eviduje firma ve zkoumaném období v roce 2019 a to ve výši 30 589 000 Kč. Nejvyšší hodnota hmotného majetku firmy byla v roce 2020. V tomto roce vlastnila firma hmotný majetek ve výši 35 168 000 Kč (interní materiály Bekrostav, 2022).

Obrázek č. 15 – Vývoj tržeb v letech 2017–2021 firmy Bekrostav s.r.o. (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

Obrázek č. 16 – Vývoj hmotného majetku v letech 2017–2021 firmy Bekrostav s.r.o. (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Bekrostav, 2022

6.5 Zhodnocení mikroanalýzy

Z analýzy mikrookolí vyplývá, že firma vlastní velké množství hmotného majetku, což jí rozšiřuje možnosti nabídky v portfoliu služeb. Sídlu společnosti by prospěla renovace. Nevyužitá místnost by mohla sloužit jako konferenční místnost pro formální schůzky. Důležitým nehmotným zdrojem společnosti jsou zkušenosti majitelů, které dávají firmě výhodu především z hlediska vyjednávání příznivých cen a efektivního řešení problémů.

Zaměstnance Bekrostav s.r.o. lze rozdělit na stálé zaměstnance a externí dělníky. Stálí zaměstnanci působí ve firmě už řadu let a díky tomu už jsou ve své práci zkušení a soběstační. Firma najímá přes sezónu dodatečnou pracovní sílu, což jí dodává dostatek kapacity. V letošním roce přibrala firma navíc i profesionální zedníky, což jí umožňuje přijmout více druhů zakázek.

Velkou výhodou, co se týče lidských zdrojů, je vlastní mechanik, který vyrazí v případě potřeby i přímo na stavbu. Realizace zakázek je tak výrazně plynulejší.

Z finanční části analýzy mikrookolí vyšlo najevo, že společnost disponuje vysokou mírou rentability vlastního kapitálu, což značí, že firma s vlastním kapitálem nakládá efektivně. Firma disponuje vysokou hodnotou hmotného majetku. Zvyšování hodnoty hmotného majetku podniku zvyšuje jeho celkovou hodnotu.

V rámci interní analýzy podniku bylo mimo jiné zjištěno, že firma nevyužívá žádné marketingové nástroje pro posílení konkurenceschopnosti na trhu, a proto se autor práce na tuto problematiku zaměří ve SWOT analýze (interní materiály Bekrostav, 2022).

7 SWOT analýza

Následující kapitola se věnuje SWOT analýze podniku Bekrostav s.r.o. Analýza vyhodnocuje silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami.

7.1 SWOT analýza

Silné stránky a slabé stránky vychází z analýzy mikrookolí resp. vnitřních vlivů. Z analýzy makrookolí resp. vnějších vlivů byly zjištěny příležitosti a hrozby. Prostřednictvím mezookolí lze vyzkoumat případné vnitřní i vnější vlivy.

Tabulka č. 10 – Tabulka SWOT analýzy podniku Bekrostav s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Individuální nabídka	Absence marketingové strategie
Stabilní složení firmy	Neefektivní využití zázemí firmy
Vlastní servis techniky	Nedostatek prostoru pro techniku a materiál
Pevné vztahy s dodavateli	Zastaralé kancelářské vybavení
Řada stálých odběratelů	
Vysoká hodnota hmotného majetku	
Vysoká míra ROE	
Příležitosti	Hrozby
Propagace přes sociální sítě	Vysoká koncentrace konkurence
Nízká míra substitutů	Noví potenciální konkurenti
Účast ve výběrových řízeních	Dlouhé dodací lhůty
Růst populace	Vysoká inflace
Růst stavební produkce	
Novelizace stavebního zákona	
Zrušení EET	
Rozšíření portfolia	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

7.1.1 Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky firmy Bekrostav s.r.o. patří individuální nabídka. Firma dokáže zakázku přizpůsobit přímo zákaznickým potřebám. Další výhodou je stabilní struktura firmy. Firmu vlastní původní majitelé, kteří mají v oboru cenné zkušenosti, a působí v ní dlouholetí kmenoví zaměstnanci, kteří jsou díky zkušenostem soběstační. Další silnou stránkou firmy je vlastní servis veškerých strojů a mechanizace. Firma je díky tomu schopna vyřešit většinu oprav pohotově a to i přímo na stavbě. Další předností podniku jsou pevné vztahy s dodavateli a stálí zákazníci. Díky tomu má firma stabilní a většinou rychlý přísun materiálu, což hraje roli při plnění časového rozvrhu. Stálost určitých zákazníků zajišťuje firmě jistý počet zakázek. Z finanční analýzy vyplývá, že firma disponuje vysokou hodnotou hmotného majetku. Investice do hmotného majetku firmy posilují její hodnotu. Finanční analýza také ukázala příznivé hodnoty rentability vlastního kapitálu, čísla značně převyšují průměr v odvětví. Tento faktor poukazuje na to, že firma vložený kapitál efektivně zhodnocuje.

7.1.2 Slabé stránky

Při interní analýze podniku vyplynulo z konzultace s majiteli, že firma má díky své dlouholeté působnosti a kvalitně odvedené práci dobré jméno, což jí pravidelně přináší zákazníky. Z analýzy vyšlo mimo jiné najevo, že firma na toto spoléhá a opomíná velmi důležitou věc, a to marketingovou strategii, která by firmě při boji s konkurencí výrazně pomohla. Mezi slabé stránky firmy se tedy řadí absence marketingové strategie. Firma nevyužívá žádnou formu prezentace, vyjma webových stránek.

V současné době firmu trápí nedostatek místa. V posledních letech se začalo dařit druhé firmě majitelů, firmě Bekrotrans s.r.o., a přibýly na společném dvoře těchto firem nákladní vozidla. Společnost nyní shání nový prostor, který by využila jako vozový park. Další slabá stránka firmy spočívá v absenci zázemí pro formální jednání mezi majiteli podniku a zákazníky. Kancelář není na formální sešlosti vhodná, neboť firma využívá prostor částečně i jako archiv. V budově kanceláře je nevyužitá místnost, která by šla předělat na konferenční místnost. Mezi slabé stránky se řadí také zastaralá technika v kanceláři. Zejména PC je už velmi starý a zpomaluje administrativní práci.

7.1.3 Příležitosti

Mezi příležitostí v dnešní době z hlediska marketingu se řadí zejména možnost jednoduché propagace na sociálních sítích Facebook a Instagram. Firma by mohla zaktualizovat obsah profilů a zvážit placenou propagaci. Další příležitostí je, že firmu neohrožují, v odvětví ve kterém působí, téměř žádné substituty. Avšak je třeba zmínit výjimku např. ve volbě formy pozemní komunikace, jak již bylo rozebráno v kapitole 5.1.3. Firma je často kontaktována místními obecními a městskými úřady pro účast ve výběrových řízeních. Firmě to dává možnost získávat zajímavé zakázky. Další příležitostí je neustálý růst populace, to přináší firmě více zákazníků. Pro firmu je příležitostí také příznivý vývoj stavební produkce, jejíž stav je zmíněn v kapitole 4.1.2. Novelizace stavebního zákona slibuje usnadnění administrativní činnosti z hlediska stavebního povolení. Plánované zrušení EET dává podniku možnost přijímat hotové peníze. Vzhledem ke zkušenostem a finančnímu a majetkovému stavu firmy lze mezi příležitostí zařadit možnost rozšíření portfolia. Co se týče zaměstnanců, firma má díky najímání externích pracovníků dostatečnou kapacitu a navíc v letošním roce přibrala profesionální zedníky. Firma by tedy mohla využít příležitostí a nabízet kompletní stavby domů.

7.1.4 Hrozby

Mezi významnou hrozbu se řadí konkurence v oboru. Podnik čelí ve svém okolí řadě silných konkurentů. Další hrozbou jsou potenciální noví konkurenti. Strukturální bariéry pro vstup jsou sice vysoké, ale nelze opomenout i možnost vstupu na český trh již zaběhlých stavebních firem ze zahraničí. V současné době firmu trápí zejména dlouhé dodací lhůty. Firma čeká na některé výrobky a materiály už týdny a dodávky se neustále oddalují. Další hrozbou je vysoká inflace, která se projevuje hlavně při nákupu materiálu a paliv. U materiálu je nutné zmínit hlavně železo (např. kari sítě z kapitoly 4.1.2).

7.2 Zhodnocení SWOT analýzy

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že firma disponuje převažujícím množstvím silných stránek a pohybuje se v okolí, které jí nabízí několik příležitostí. Z toho vyplývá, že by firma měla zvolit strategii SO a využít tak silných stránek ve prospěch příležitostí.

Podnik by měl zvážit investici do marketingové strategie. Momentálně nemá žádnou, což je škoda. Při příležitostech dnešní doby je zásadní mít alespoň moderní a aktuální webové stránky. Vzhledem k příležitostem a aktuálnímu stavu firmy (zkušenosti, finanční stav

a vybavení), by firma mohla rozšířit své portfolio a nabízet kompletní výstavbu domu, od vyřízení stavebního a zasíťování pozemku až po venkovní zateplení a fasády. Firmě by to mohlo zlepšit konkurenční postavení na trhu. Firma by měla zvážit výstavbu konferenční místnosti, jakožto zázemí pro formální schůzky s ostatními firmami či zákazníky. Firma má možnost využít místnost v objektu sídla firmy, která je momentálně nevyužitá a předělat ji. Firmě by prospěla inovace HW a SW vybavení v kanceláři. Firmě to nejen urychlí administrativní činnost, ale také zjednoduší.

Na základě zhodnocení SWOT analýzy budou navržena taková opatření, která budou posilovat konkurenceschopnost podniku.

8 Navrhovaná opatření podniku Bekrostav s.r.o.

Uvedená navrhovaná opatření jsou seřazena dle významnosti z hlediska zlepšení konkurenčního postavení podniku na trhu.

8.1 Rozšíření portfolia

Firma má příležitost rozšířit své portfolio o kompletní výstavbu domu. Nahrává tomu hned několik faktů. Firma je na tom dobře, co se týče potřebného vybavení a dělníků. Majitelé mají ohledně typu zakázky zkušenosti. Další výhodou je novelizace stavebního zákona, která s sebou přinese zjednodušení administrativní činnosti ohledně vyřizování stavebního povolení. Společně s faktory jako je aktuální růst populace, růst stavební produkce a nízká míra substitutů, je rozšíření portfolia firmy Bekrostav s.r.o., jakožto stavební firmy, skvělou příležitostí.

Zjednodušený plán dílčích činností zakázky tohoto typu by vypadal následovně:

- vyřízení stavebního povolení,
- založení stavebního deníku,
- založení stavby – vytýčení geodetických bodů,
- zasíťování pozemku,
- úprava terénu pod budoucí stavbu,
- zhotovení základových pasů,
- zhotovení základové desky,
- obvodové a nosné zdivo,
- zhotovení stropů,
- zhotovení krovu, střešní krytiny, okapů a hromosvodu,
- osazení dveří a oken,
- veškeré vnitřní rozvody (elektrina, vodovod atd.),
- vnitřní omítky,
- zhotovení podlah,
- dokončovací instalatérské a elektrikářské práce (osazení zásuvek, vodovodních baterií atd.),
- osazení sanity,
- osazení interiérových dveří,
- vymalování,

- venkovní zateplení a fasády.

Uvedené činnosti by byl podnik schopen zrealizovat vlastními silami. Dodávky dveří a oken, elektrikářské a instalatérské práce by byly řešeny subdodávkami.

8.2 Renovace sídla společnosti

8.2.1 Konferenční místnost

Podnik by měl využít příležitosti a zvážit výstavbu zázemí pro formální schůzky. Právě nevyužívaná místnost o rozměrech 4,5x3,1 metru by mohla být předělána na zasedací místnost, kam by zvala firma své obchodní partnery a zákazníky. Rozložení místnosti by mohlo být následovné. Uprostřed by se nacházel veliký stůl se 4 židlemi. U jedné stěny pod oknem by byl malý gauč s konferenčním stolekem. Boiler, který je v rohu naproti dveřím by se mohl pro zlepšení estetiky místnosti obložit. Např. vhodným kamenem nebo dlažbou nebo třeba i tvrdým dřevem. Vedle pohovky by se mohl nacházet minibar s občerstvením pro hosty. Na stěně by mohla být umístěna obrazovka, kde by se promítaly například fotky s logem firmy, fotky staveb nebo by byla v případě potřeby obrazovka využita pro prezentaci návrhů k diskusi mezi majiteli a partnery. Kávovar je již k dispozici ve vedlejší místnosti.

Obrázek č. 17 – Návrh rozložení konferenční místnosti Bekrostav s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

8.2.2 Inovace kanceláře

Firma využívá v kanceláři jeden stolní počítač s jednou obrazovkou. Počítač je už přes deset let starý a je tím pádem nespolehlivý a práce na něm často poněkud zdlouhavá. Podnik by měl investovat do nového kancelářského vybavení. Nový hardware by zrychlil

administrativní činnost a nové softwarové aplikace práci i zjednodušily. K novému počítači by bylo praktické koupit dva nové 27“ obrazovky. Druhá obrazovka by sloužila jako náhled pro paní majitelku, která má stůl umístěný naproti stolu administrativní pracovnice. Došlo by ke zjednodušení komunikace mezi majitelkou a administrativní pracovníci.

Podnik má nyní černobílou tiskárnu a kopírku, která dokáže zpracovat dokument o velikosti maximálně A4. Podnik pravidelně pracuje s plány, které mají standardní formát A3. Aktuálně musí chodit do kopírovacích center nebo se spokojit s formátem A4, neboť na formát A3 nemá vybavení. Podniku by prospěla investice do tiskárny s možností tisknout a kopírovat barevné dokumenty velikosti A3.

Podnik využívá ke své administrativní práci různé programy MS Word pro faktury, MS Excel pro analytickou práci, QUIT pro účetnictví a MS Outlook pro e-mailovou komunikaci.

Společnost by měla zvážit zakoupení softwarové aplikace specializované na výpočet nabídek. Nabídky počítá pan majitel. Proces je zbytečně zdlouhavý, neboť počítá ručně na papír. Výpočet nabídek by však šel řešit efektivněji za pomoci počítačového programu. Software jako například SkySeller tuto možnost nabízí.

8.3 Zlepšení marketingu společnosti

Předešlá navrhovaná opatření vycházela ze strategie SO, tedy realizace opatření využitím silných stránek ve prospěch příležitostí. Mimo jiné by autor doporučoval zlepšit i marketing firmy, neboť je velmi důležitý v rámci komunikace s ostatním světem.

Firma by měla umístit banner na stěnu sídla firmy. Sídlo se nachází v bezprostřední blízkosti hlavní silnice Komenského v Chlumčanech. Tato ulice je velmi frekventovaná a denně uvidí reklamu mnoho lidí. Na stěně hlavní budovy nebo na betonovém oplocení je mnoho místa, proto by mohl být banner větších rozměrů, alespoň 2x4 metry. Pomůže to i ve snazší čitelnosti kontaktu. Obrázek č. 17 znázorňuje návrh banneru pro Bekrostav s.r.o.

Obrázek č. 18 – Návrh banneru pro propagaci firmy Bekrostav s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

8.3.1 Sociální sítě

Další zviditelnění firmy by mohlo proběhnout v rámci sociálních sítí Facebook a Instagram. Účty jsou již vytvořené, ale nikdo se o ně nestará. Firma by mohla účty zaktualizovat a zpropagovat. V rámci Facebook aplikace se dá přímo nastavit propagaci příspěvku. Uživatel nastaví okruh uživatelů, na který se má daná propagace vztahovat, celkový rozpočet a dobu běhu. Facebook nabízí pro tyto atributy doporučené přednastavení, firma může vyzkoušet nejdříve tyto výchozí hodnoty.

8.3.2 Modernizace webové stránky

V rámci propagace přes banner a sociální sítě je nutné také zaktualizovat webovou stránku bekrostav.cz, neboť na ně reklama odkazuje. Stránky potřebují zaktualizovat informace a lépe ucelit obsah. Bylo by vhodné do stránek zakomponovat i informace o druhé společnosti majitelů – Bekrotrans. s.r.o.

Obrázek č. 19 – Návrh na nové rozložení webové stránky bekrostav.cz v mobilním prohlížeči



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na obrázku č. 18 je návrh nového rozložení webové stránky firmy na mobilních zařízeních. Firma nemá strukturu stránky mobilním zařízením uzpůsobenou. Návrh by uživatelům zjednodušil orientaci, zvýšil celkovou přehlednost a zlepšil vzhled. Jednotlivé bloky by představovali podstránky. Při kliknutí na blok by byl uživatel přesměrován na danou podstránku. Nový web by obsahoval i podstránku již dříve zmíněné druhé firmy Bekrotrans s.r.o.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit jednotlivé složky okolí působící na podnik Bekrostav s.r.o. Dále na základě SWOT analýzy vybrat vhodnou strategii podniku a následně navrhnout odpovídající opatření. Pro splnění hlavního cíle byly definovány dílčí cíle. Pro splnění těchto dílčích cílů byly nejprve vymezeny pojmy související s podnikem a jeho okolím. Dále byl představen zkoumaný podnik. Po představení podniku a přiblížení jeho současné situace následovaly analýzy jednotlivých složek okolí. V závěru každé analýzy proběhlo její zhodnocení. Na základě zhodnocení jednotlivých analýz byla vypracována závěrečná SWOT analýza. Pro splnění posledního dílčího cíle byly na základě SWOT analýzy navrženy takové postupy, které povedou ke zlepšení konkurenčního postavení podniku na trhu.

Práce obsahuje celkem osm kapitol a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byl vymezen pojem podnik a následně složky jeho okolí. Teoretická část sloužila jako podklad pro část praktickou.

Pomocí PESTLE analýzy bylo zjištěno, že se podnik nachází v době vysoké inflace. Firma pocítuje zejména prudký nárůst cen paliv a materiálů, především železa. Dalšími důležitými faktory vyplývajícími z PESTLE analýzy jsou růst stavební produkce a novelizace stavebního zákona. Z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že se firma potýká s vysokou mírou konkurence a hrozbu představují i noví potenciální konkurenti. Substituty pro firmu hrozbu nepředstavují. Problém představují aktuální dlouhé dodací lhůty materiálu. Z analýzy mikrookolí vyšlo najevo, že firma disponuje velkým množstvím hmotného majetku, což jí dává příležitost rozšiřovat portfolio služeb. Firma má díky najímání externích dělníků v době sezóny dostatek pracovní síly. Vlastní servis techniky je silná stránka firmy. Firmě by prospěla renovace sídla.

SWOT analýza byla vypracována na základě analýz jednotlivých složek okolí podniku. Při vyhodnocení SWOT analýzy byla zvolena optimální strategie. Jelikož převažovaly silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami, byla zvolena strategie SO.

V poslední kapitole byla uvedena navrhovaná opatření, která mají za cíl posílit konkurenceschopnost podniku. Navrhovaná opatření byla vypracována na základě závěrečné SWOT analýzy a byl kladen důraz na to, aby byla pro podnik reálná. První návrh se týkal rozšíření portfolia firmy v podobě realizace projektů výstavby rodinných domů. Firma má pro rozšíření portfolia v této podobě dostatek zkušeností, pracovní síly

a technického vybavení. Novelizace stavebního zákona je v tomto směru také velkou výhodou. Druhý návrh se týkal renovace sídla společnosti. Firma má možnost využít volnou místnost a patřičně ji vybavit pro pořádání schůzek s obchodními partnery a zákazníky. V kanceláři je k dispozici jen zastaralé počítačové vybavení. Firma je pro tisk formátu A3 odkázána na externí služby. Třetí návrh se týkal marketingové strategie, kterou firma momentálně žádnou nemá. Návrh obsahuje vytvoření reklamního banneru s kontaktem, propagaci Facebook a Instagram účtů a inovaci webové stránky.

Navrhovaná opatření byla projednána s majiteli firmy. Firma si dala letos za cíl vytvořit propagační materiál, inovovat web, vybavit konferenční místnost a kancelář. Po projednání návrhu o rozšíření portfolia formou výstavby rodinných domů s panem majitelem je zřejmé, že na něj návrh působil jako logický krok pro budoucí rozvoj firmy.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Struktura národního hospodářství podle velikosti subjektů v roce 2019	12
Tabulka č. 2 – Analýza dodavatelů firmy Bekrostav s.r.o. v roce 2022	44
Tabulka č. 3 – Horizontální analýza aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020..	53
Tabulka č. 4 – Horizontální analýza pasiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 .	54
Tabulka č. 5 – Vertikální analýza aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 (v %)	55
Tabulka č. 6 – Vertikální analýza pasiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 (v %)	56
Tabulka č. 7 – Vývoj rentability aktiv společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 a jeho srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví.....	57
Tabulka č. 8 – Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017 – 2020 a jeho srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví	57
Tabulka č. 9 – Vývoj rentability tržeb společnosti Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2020 a jeho srovnání s průměrnou hodnotou v odvětví.....	58
Tabulka č. 10 – Tabulka SWOT analýzy podniku Bekrostav s.r.o.....	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Okolí podniku	16
Obrázek č. 2 – Porterův model pěti sil	25
Obrázek č. 3 – SWOT analýza	29
Obrázek č. 4 – Cena benzínu a nafty v ČR v období leden 2021 – únor 2022	35
Obrázek č. 5 – Vývoj středního počtu obyvatel v Plzeňském kraji v letech 2015–2020.....	36
Obrázek č. 6 – Věková struktura ČR ke dni 31. 12. 2020.....	37
Obrázek č. 7 – Míra nezaměstnanosti v % v ČR v letech 2017–2021	38
Obrázek č. 8 – Logo společnosti Silnice Klatovy a.s.....	46
Obrázek č. 9 – Logo společnosti Silnice Chmelíř s.r.o.	46
Obrázek č. 10 – Logo společnosti Silnice Nepomuk s.r.o.	47
Obrázek č. 11 – Logo společnosti Eurovia a.s.	47
Obrázek č. 12 – Logo společnosti Strabag a.s.....	47
Obrázek č. 13 – Logo společnosti D-beton s.r.o.	48
Obrázek č. 14 – Organizační struktura podniku Bekrostav s.r.o.....	52
Obrázek č. 15 – Vývoj tržeb v letech 2017–2021 firmy Bekrostav s.r.o. (v Kč).....	58
Obrázek č. 16 – Vývoj hmotného majetku v letech 2017–2021 firmy Bekrostav s.r.o. (v Kč).....	59
Obrázek č. 17 – Návrh banneru pro propagaci firmy Bekrostav s.r.o.....	67
Obrázek č. 18 – Návrh na nové rozložení webové stránky bekrostav.cz v mobilním prohlížeči	68
Obrázek č. 19 – Návrh rozložení konferenční místnosti Bekrostav s.r.o.....	65

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
ISO	International organization for standardization (Mezinárodní normalizační institut)
KSČ	Komunistická strana Československa
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (Statistická klasifikace ekonomických činností)
PC	Personal computer (Osobní počítač)
ROA	Return on assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on sales (Rentabilita tržeb)
SW	Software

Seznam použitých zdrojů

amsp.cz (2021). Vývoj malých a středních podniků v období 2010 - 2019, resp. 2020. Dostupné 1. 10. 2021 z: <https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>.

bekrostav.cz (2022a). Činnosti. Dostupné 16.3. 2022 z: <http://bekrostav.cz/cinnosti>.

bekrostav.cz (2022b). Strojní vybavení. Dostupné 30.3. 2022 z: <http://bekrostav.cz/foto>.

bekrostav.cz (2022c). O nás. Dostupné 20.4. 2022 z: <http://bekrostav.cz>.

czso.cz (2022a). Aktuální populační vývoj v kostce. Dostupné 16.3. 2022 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

czso.cz (2022b). Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví. Dostupné 17.3. 2022 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04-A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&katalog=30852&pvo=MZD04-A&str=v314>.

czso.cz (2022c). Tvorba a užití HDP. Dostupné 17.3. z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2021>.

czso.cz (2022d). Stavebnictví. Dostupné 18.3. 2022 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/stavebnictvi-leden-2022>

czso.cz (2022e). Ceny pohonných hmot od roku 2021. Dostupné 22.3. 2022 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonnych-hmot-od-roku>.

czso.cz (2022f). Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31.3. 2021. Dostupné 10.4. 2022 z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-3-2021>.

d-beton.cz (2022). Úvod. Dostupné 24.3. 2022 z: <https://www.d-beton.cz>.

Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku, 1. vydání. Nakladatelství C. H. Beck.

docplayer.cz (2021). Strategický management a jeho význam pro fungování podniku. Dostupné 27.11. 2021 z: https://docplayer.cz/45218944-1-strategicky-management-a-jeho-vyznam-pro-fungovani-podniku-se-zamerenim-predevsim-na.html#show_full_text.

dtest.cz (2022). Ekologické materiály ve stavebnictví. Dostupné 21.3. 2022 z: <https://www.dtest.cz/clanek-8277/ekologicke-materialy-ve-stavebnictvi>.

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. Nakladatelství C. H. Beck.

e15.cz (2022). Nezaměstnanost v evropské unii klesla, Česko je stále premiantem. Dostupné 18.3. 2022 z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/nezamestnanost-v-evropske-unii-klesla-cesko-je-stale-premiantem-1386796>.

ecommercebridge.cz (2021). Swot analýza a její využití. Dostupné 28.10. 2021 z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>.

eltrzby.cz (2022). EET, o co jde. Dostupné 18.3. 2022 z: <https://www.eltrzby.cz/cz/o-co-jde>

eurovia.cz (2022). O společnosti. Dostupné 24.3. 2022 z: <https://www.eurovia.cz/cs/o-spolecnosti>.

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

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., Šteker, K. (2017). Finanční analýza, 3. kompletně aktualizované vydání. Grada publishing.

kurzy.cz (2022a). Nezaměstnanost. Dostupné 21.3. 2022 z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2017>.

kurzy.cz (2022b). Inflace. Dostupné 21.3. 2022 z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

mfcz (2022a). Ekonomika letos zvolní na 1,2%, inflace dosáhne 12,3%. Dostupné 20.4. 2022 z: <https://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-zvolni-na-12-inflace-do-47119/>.

mfcz (2022b). Vláda schválila úplné zrušení EET. Dostupné 17.3. 2022 z: <https://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/vlada-schvalila-uplne-zruseni-eet-od-pri-46800>.

mpo.cz (2021). Statistika malých a středních podniků. Dostupné 7. 11. 2021 z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/35064/39431/456948/priloha004.pdf>.

mzp.cz (2022). Stavební a demoliční odpady. Dostupné 22.3. 2022 z: https://www.mzp.cz/cz/stavebni_demolicni_odpady.

or.justice.cz (2022). Úplný výpis z obchodního rejstříku Bekrostav s.r.o. Dostupné 16.3. 2022 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=182451&typ=UPLNY>.

penize.cz (2022). Nový stavební zákon definitivně prošel. Dostupné 17.3. 2022 z: <https://www.penze.cz/nemovitosti/427699-novy-stavebni-zakon-definitivne-prosel-prehled-zmen>.

- planradar.com (2022). Nové technologie ve stavebnictví. Dostupné 21.3. 2022 z: <https://www.planradar.com/cs/nove-technologie-ve-stavebnictvi/#4>.
- Procházková, P. T. (2017). Úvod do podnikové ekonomiky. Západočeská univerzita v Plzni.
- Růčková, P. (2011). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, 4. aktualizované vydání. Grada publishing.
- Sedláčková, H. (2000). Strategická analýza. Nakladatelství C. H. Beck.
- Scholleová, H., Buchta, K. (2006). Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Nakladatelství C. H. Beck.
- silnice-chmelir.cz (2022). Úvodní stránka. Dostupné 24.3. 2022 z: <https://www.silnice-chmelir.cz>.
- silnice-klatovy.cz (2022). Úvodní strana. Dostupné 24.3. 2022 z: <https://www.silnice-klatovy.cz>.
- sinepo.cz (2022). Úvod. Dostupné 24.3. 2022 z: <https://www.sinepo.cz>.
- slideplayer.cz (2021). Management a marketing. Dostupné 27. 11. 2021 z: <https://slideplayer.cz/slide/1977064/>.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlický, T. (2011). Podnikatelský plán a strategie. Grada Publishing.
- strabag.cz (2022). O společnosti. Dostupné 24.3. 2022 z: https://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content30.nsf/web30?Openagent&id=CZ-STRABAG.CZN_strabagcz.html&men1=1&sid=110.
- strateg.cz (2021). Strategická situační analýza. Dostupné 27. 11. 2021 z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). Podniková ekonomika, 6. přepracované a doplněné vydání. Nakladatelství C. H. Beck.
- tzb-info.cz (2022). 5 zásadních změn, které přinese nový stavební zákon. Dostupné 18.3. z: <https://stavba.tzb-info.cz/hruba-stavba/22553-5-zasadnich-zmen-ktere-prinese-novy-stavebni-zakona>
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). Podnikání malé a střední firmy, 3. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing.
- Vochozka, M., Mulač, P., & kolektiv (2012). Podniková ekonomika. Grada Publishing.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2019–2020 (v Kč)

Příloha B: Rozvaha v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2018 (v Kč)

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2019–2020 (v Kč)

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2018 (v Kč)

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2019–2020 (v Kč)

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020

v tisících Kč

IČ							
2	6	3	7	3	2	1	1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEKROSTAV s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lipová 429

334 42 Chlumčany

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	40 082	-24 054	16 028	16 799
B.	Stálá aktiva	35 168	-24 054	11 114	12 045
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	35 168	-24 054	11 114	12 045
B.II.1	Pozemky a stavby	4 243	- 409	3 834	3 916
B.II.1.1	Pozemky	281	0	281	281
B.II.1.2	Stavby	3 962	- 409	3 553	3 635
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	30 925	-23 645	7 280	8 129
C.	Oběžná aktiva	4 816	0	4 816	4 651
C.I.	Zásoby	50	0	50	135
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	29	0	29	135
C.I.3	Výrobky a zboží	21	0	21	0
C.I.3.2	Zboží	21	0	21	0
C.II.	Pohledávky	4 148	0	4 148	3 981
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	4 148	0	4 148	3 981
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	3 528	0	3 528	3 565
C.II.2.4	Pohledávky - ostatní	620	0	620	416
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	608	0	608	407
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	12	0	12	9
C.IV.	Peněžní prostředky	618	0	618	535
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	32	0	32	18
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	586	0	586	517
D.	Časové rozlišení aktiv	98	0	98	103
D.1	Náklady příštích období	98	0	98	103

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	16 028	16 799
A.	Vlastní kapitál	5 807	5 221
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.I.1	Základní kapitál	200	200
A.III.	Fondy ze zisku	20	20
A.III.1	Ostatní rezervní fondy	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	5 001	3 792
A.IV.1	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+,-)	5 001	3 792
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	586	1 209
B.+C.	Cizí zdroje	10 188	11 525
C.	Závazky	10 188	11 525
C.II.	Krátkodobé závazky	10 188	11 525
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	2 674	4 685
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	3 263	4 141
C.II.8	Závazky ostatní	4 251	2 699
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	4 115	2 528
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	32	41
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	61	46
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	43	84
D.	Časové rozlišení pasiv	33	53
D.1	Výdaje příštích období	33	53

Sestaveno dne: 14.02.2021		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání provádění staveb, jejich změn a odstraňování	Pozn.:	

Příloha B: Rozvaha v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2017–2018 (v Kč)

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018

v tisících Kč

IČ							
2	6	3	7	3	2	1	1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEKROSTAV s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lipová 429

334 42 Chlumčany

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	37 622	-18 733	18 889	15 160
B.	Stálá aktiva	29 935	-18 733	11 202	10 666
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	29 935	-18 733	11 202	10 666
B.II.1	Pozemky a stavby	1 490	- 192	1 298	1 341
B.II.1.1	Pozemky	281	0	281	281
B.II.1.2	Stavby	1 209	- 192	1 017	1 060
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	27 068	-18 541	8 527	9 289
B.II.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 377	0	1 377	36
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 377	0	1 377	36
C.	Oběžná aktiva	7 615	0	7 615	4 428
C.II.	Pohledávky	7 596	0	7 596	3 970
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	7 596	0	7 596	3 970
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	6 093	0	6 093	3 858
C.II.2.4	Pohledávky - ostatní	1 503	0	1 503	112
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	709	0	709	85
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	794	0	794	27
C.IV.	Peněžní prostředky	19	0	19	458
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	28	0	28	26
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	-9	0	-9	432
D.	Časové rozlišení aktiv	72	0	72	66
D.1	Náklady příštích období	72	0	72	66

Označení	PASIVA	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	18 889	15 160
A.	Vlastní kapitál	4 012	2 951
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.I.1	Základní kapitál	200	200
A.III.	Fondy ze zisku	20	20
A.III.1	Ostatní rezervní fondy	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	2 732	1 667
A.IV.1	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+,-)	2 732	1 667
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	1 060	1 064
B.+C.	Cizí zdroje	14 837	12 185
C.	Závazky	14 837	12 185
C.II.	Krátkodobé závazky	14 837	12 185
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	7 388	7 492
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	5 239	3 027
C.II.8	Závazky ostatní	2 210	1 666
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	2 036	1 563
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	60	35
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	54	42
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	60	26
D.	Časové rozlišení pasiv	40	24
D.1	Výdaje příštích období	40	24

Sestaveno dne: 16.03.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání provádění staveb, jejich změn a odstraňování	Pozn.:	

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o. v letech 2019–2020 (v Kč)

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhovému členění v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020

v tisících Kč

IČ						
2	6	3	7	3	2	1 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BEKROSTAV s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lipová 429

334 42 Chlumčany

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	24 991	29 754
A.	Výkonová spotřeba	19 009	23 120
A.2	Spotřeba materiálu a energie	9 057	11 313
A.3	Služby	9 952	11 807
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	135	- 135
D.	Osobní náklady	2 055	1 932
D.1	Mzdové náklady	1 654	1 565
D.2	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění a ostatní náklady	401	367
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění	401	365
D.2.2	Ostatní náklady	0	2
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 128	3 642
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 128	3 642
E.1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 128	3 642
III.	Ostatní provozní výnosy	806	809
III.1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	710	606
III.3	Jiné provozní výnosy	96	203
F.	Ostatní provozní náklady	633	575
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	1
F.3	Daně a poplatky	151	171
F.5	Jiné provozní náklady	482	403
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	837	1 429
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	117	176
J.2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	117	176
VII.	Ostatní finanční výnosy	1	26
K.	Ostatní finanční náklady	108	29
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 224	- 179
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	613	1 250
L.	Daň z příjmů	27	41
L.1	Daň z příjmů splatná	27	41
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	586	1 209
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	586	1 209
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	25 798	30 589

**Příloha D: Výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu firmy Bekrostav s.r.o.
v letech 2017–2018 (v Kč)**

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
druhové členění
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2018

v tisících Kč

IČ						
2	6	3	7	3	2	1 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BEKROSTAV s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lipová 429

334 42 Chlumčany

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	25 556	18 386
A.	Výkonová spotřeba	18 220	12 435
A.2	Spotřeba materiálu a energie	9 184	6 946
A.3	Služby	9 036	5 489
B.	Změna stavu zásob vlastních činností (+/-)	0	115
D.	Osobní náklady	1 965	1 705
D.1	Mzdové náklady	1 568	1 323
D.2	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění a ostatní náklady	397	382
D.2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění	397	382
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 588	3 378
E.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 588	3 378
E.1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 588	3 378
III.	Ostatní provozní výnosy	121	4 156
III.1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	4 103
III.3	Jiné provozní výnosy	121	53
F.	Ostatní provozní náklady	542	3 679
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	3 286
F.3	Daně a poplatky	171	111
F.5	Jiné provozní náklady	371	282
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1 362	1 230
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	257	167
J.2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	257	167
VII.	Ostatní finanční výnosy	2	210
K.	Ostatní finanční náklady	38	108
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 293	-65
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1 069	1 165
L.	Daň z příjmů	9	101
L.1	Daň z příjmů splatná	9	101
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1 060	1 064
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 060	1 064
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	25 679	22 752

Abstrakt

Štolba, A. (2022). *Podnik a jeho okolní vlivy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU.

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

Tato bakalářská práce analyzuje okolní vlivy, které působí na podnik Bekrostav s.r.o. Cílem práce bylo zhodnotit dopad okolních vlivů na podnik a dle výsledků navrhnout taková opatření, která pomohou vylepšit jeho konkurenční postavení na trhu. Po vyhodnocení jednotlivých složek okolí působících na podnik byla vypracována SWOT analýza, která vyhodnocuje silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby. Na základě výstupu SWOT analýzy byla navržena taková opatření, která pomohou podniku k dosažení lepší pozice na českém trhu.

Abstract

Štolba, A. (2022). *The company and its surrounding influences*. University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: company's environment, PESTLE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

This bachelor thesis analyses the environmental influences that affect the company Bekrostav s.r.o. The aim of the thesis is to evaluate the impact of environmental influences on the company. According to the results, measures were proposed to improve the competitive position in the market. After the evaluation of the environmental components acting on the enterprise, a SWOT analysis was developed to evaluate the strengths and weaknesses as well as opportunities and threats. Based on the summary of the SWOT analysis, measures that will help the company to achieve a better position in the Czech market were proposed.