

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

**The influence of surrounding on a particular  
business company**

Zuzana Vaníková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2013/2014

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana VANÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0536P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte podnik, okolí podniku a konkurenceschopnost podniku na trhu.
2. Popište metody analýzy podnikového okolí - PEST, SWOT a Porterův model 5 sil.
3. Charakterizujte vybraný podnik.
4. Provedte SWOT analýzu vybraného podniku.
5. Zhodnoťte postavení vybraného podniku na českém trhu, německém trhu a v EU.
6. Navrhněte změny v postavení vybraného podniku na různých trzích tak, aby se zvýšila jeho konkurenceschopnost.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **BOUČKOVÁ, Jana a kol.** *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- **MIKOVCOVÁ, Hana, Hana SCHOLLEOVÁ.** *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium. 2. upravené vydání*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-209-7.
- **PORTER, Michael Eugene.** *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- **SKÁLOVÁ, Petra.** *Podniková ekonomika 1. 2. vydání*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-726-1.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika. 5. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Yvona Holečková, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“*

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

Plzeň dne 22. 4. 2014

.....

podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala paní Ing. Yvoně Holečkové, Ph.D. za všechny její odborné rady a cenné připomínky, které mi pomohly při vypracování této práce.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti DFH Haus CZ s.r.o. za spolupráci, především panu Mgr. Romanu Huňáčkovi za jeho rady a poskytnutí všech interních informací a materiálů.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1. PODNIK, OKOLÍ PODNIKU A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU NA TRHU</b> .....	<b>9</b>
1. 1 Podnik.....	9
1. 2 Okolí podniku .....	9
1. 2. 1 Geografické okolí .....	10
1. 2. 2 Sociální okolí .....	10
1. 2. 3 Politické okolí.....	11
1. 2. 3. 1 Politický systém v České republice .....	11
1. 2. 4 Právní okolí.....	13
1. 2. 5 Ekonomické okolí.....	13
1. 2. 5. 1 Inflace .....	14
1. 2. 5. 2 Kurz domácí měny.....	14
1. 2. 6 Ekologické okolí .....	15
1. 2. 6. 1 Investice na ochranu životního prostředí.....	16
1. 2. 7 Technologické okolí .....	18
1. 2. 8 Etické okolí .....	18
1. 2. 9 Kulturně historické okolí .....	19
1. 3 Konkurenceschopnost podniku na trhu .....	19
1. 3. 1 Konkurenční výhoda.....	20
1. 3. 2 Konkurenční strategie .....	20
1. 3. 2. 1 Obecné konkurenční strategie.....	21
<b>2. METODY ANALÝZY PODNIKOVÉHO OKOLÍ – PEST, PORTERŮV MODEL PĚTI SIL A SWOT</b> .....	<b>23</b>
2. 1 PEST analýza.....	23
2. 2 Porterův model pěti sil.....	25
2. 3 SWOT analýza.....	29
<b>3. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>32</b>
<b>4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>33</b>
4. 1 Základní údaje o podniku .....	33
4. 2 Historie společnosti .....	34

4.3	Současnost .....	34
<b>5.</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU DFH HAUS CZ S.R.O. ....</b>	<b>36</b>
5.1	Ukazatele rentability .....	36
5.1.1	Rentabilita celkových aktiv .....	36
5.1.2	Rentabilita vlastního kapitálu .....	37
5.1.3	Rentabilita tržeb .....	37
5.2	Ukazatele aktivity .....	39
5.2.1	Obrat celkových aktiv .....	39
5.2.2	Doba obratu zásob .....	40
5.2.3	Doba obratu pohledávek .....	41
5.2.4	Doba obratu závazků .....	41
5.3	Ukazatele likvidity .....	43
5.3.1	Ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně) .....	43
5.3.2	Ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně) .....	44
5.3.3	Ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně) .....	44
5.4	Ukazatele zadluženosti .....	46
5.4.1	Ukazatel celkové zadluženosti .....	46
5.4.2	Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu .....	47
5.4.3	Ukazatel úrokového krytí .....	48
5.5	Zhodnocení ekonomické situace podniku .....	48
<b>6.</b>	<b>SWOT ANALÝZA PODNIKU DFH HAUS CZ S.R.O. ....</b>	<b>51</b>
6.1	Silné stránky .....	51
6.2	Slabé stránky .....	51
6.3	Příležitosti .....	52
6.4	Hrozby .....	52
<b>7.</b>	<b>PEST ANALÝZA PODNIKU DFH HAUS CZ S.R.O. ....</b>	<b>54</b>
7.1	Politicko-legislativní faktory .....	54
7.2	Ekonomické faktory .....	55
7.3	Sociálně-demografické faktory .....	56
7.4	Technicko-technologické faktory .....	58

<b>8. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL PODNIKU DFH HAUS CZ S.R.O.....</b>	<b>60</b>
8.1 Dodavatelé .....	60
8.2 Zákazníci.....	61
8.3 Konkurenti v odvětví .....	62
8.4 Potenciální noví konkurenti .....	65
8.5 Substituty .....	66
<b>9. POSTAVENÍ PODNIKU NA ČESKÉM, NĚMECKÉM TRHU A V EU.....</b>	<b>68</b>
9.1 Vývoj trhu s dřevostavbami.....	68
9.2 Postavení podniku.....	69
9.3 Srovnání podniku s konkurenty .....	71
9.4 Postavení v rámci EU .....	74
<b>10. NÁVRHY OPATŘENÍ NA RŮZNÝCH TRZÍCH PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>76</b>
10.1 Členství v Asociaci dodavatelů montovaných domů.....	76
10.2 Aktualizace stránek na sociální síti.....	77
10.3 Rozšíření skladovacích a parkovacích míst.....	78
10.4 Nabídka nižšího stupně výstavby .....	78
10.5 Dřevovláknité izolace .....	79
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>



## ÚVOD

Téma této bakalářské práce zní vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Konkrétním podnikem je zde společnost DFH Haus CZ s.r.o. zabývající se výrobou a stavbou montovaných dřevostaveb na českém i německém trhu. Cílem práce je posoudit vliv jednotlivých prvků okolí na podnik a následně navrhnout opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první kapitole jsou definovány pojmy podnik, okolí podniku a konkurenceschopnost podniku na trhu. Podrobněji je zde popsáno okolí podniku a jeho jednotlivé prvky, dále je charakterizována konkurenční výhoda a popsány obecné konkurenční strategie, které slouží k získání určité konkurenční výhody.

V druhé kapitole teoretické části jsou definovány tři metody analýzy podnikového okolí. Nejprve je charakterizována PEST analýza sloužící k hodnocení vnějšího prostředí podniku a dále Porterův model pěti sil, který se využívá pro analýzu mikrookolí podniku. Poslední popsanou metodou je zde SWOT analýza, která analyzuje vnější a vnitřní okolí podniku.

Třetí kapitola obsahuje shrnutí teoretické části této bakalářské práce. Veškeré poznatky použité v teoretické části byly čerpány z odborné literatury, která je uvedena na konci této práce. Na základě získaných teoretických znalostí byla vypracována následující praktická část bakalářské práce. Podklady pro vypracování praktické části byly získány především osobními konzultacemi s obchodním ředitelem společnosti Mgr. Romanem Huňáčkem a z interních zdrojů společnosti.

Ve čtvrté kapitole je charakterizován vybraný podnik. Jsou představeny základní údaje o společnosti, předmět podnikání, stručná historie podniku a jeho současný stav. Pátá kapitola je zaměřena na finanční analýzu podniku, která slouží k hodnocení jeho ekonomické situace v období 2008 – 2012. V následujících třech kapitolách jsou postupně provedeny analýzy SWOT, PEST a Porterův model pěti sil, které posuzují vnější i vnitřní okolí podniku. Devátá kapitola popisuje postavení podniku na českém, německém trhu a v Evropské unii. Zde je charakterizován vývoj trhu s dřevostavbami a provedeno srovnání společnosti s vybranými konkurenčními podniky.

Desátá kapitola této práce se věnuje návrhům na opatření, kterými by společnost DFH Haus CZ s.r.o. mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu.

# 1. Podnik, okolí podniku a konkurenceschopnost podniku na trhu

## 1. 1 Podnik

Pro vymezení podniku existuje několik definic. Obchodní zákoník definuje podnik takto: „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ [40]

Jinými slovy lze říci, že podnik slouží podnikateli k samostatné činnosti s cílem realizovat zisk. Podnik považujeme tedy zpravidla za ziskový či výdělečný subjekt a setkáme se s ním v různých právních formách. [9]

S podnikem souvisí také pojem podnikání. Z výše uvedeného vyplývá, že podnik je nástrojem k podnikání. „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ [40]

Účelem podnikání je výroba a následný prodej zboží či poskytování služeb. Jde tedy o uspokojování potřeb nejen zákazníků, ale i podnikatele. Zisk můžeme chápat jako zhodnocení vloženého kapitálu či stav, kdy výnosy převyšují náklady. [13]

## 1. 2 Okolí podniku

Podnik není izolovaná či nezávislá jednotka. Má totiž kolem sebe vnější prostředí, které ho svým působením velmi ovlivňuje. Okolím podniku si představíme vše, co je za jeho pomyslnými hranicemi. Působení vnějšího okolí na podnik je velké, naopak podnik ovlivňuje své okolí pouze minimálně. [15]

Před založením podniku musí každý podnikatel brát ohled na všechny prvky vnějšího okolí. Musí se například rozhodnout o vhodném umístění podniku. Dále musí podnik dodržovat určité právní normy a musí dbát na ochranu životního prostředí. Pro podnik jsou také důležité prvky ekonomického okolí, mimo jiné odběratelé a dodavatelé podniku. Každý podnik totiž musí znát poptávku a nabídku výrobků či služeb, které chce nabízet.

Mezi prvky okolí působící na podnik řadíme: [15, s. 15]

- „*geografické,*

- *sociální,*
- *politické a právní,*
- *ekonomické,*
- *ekologické,*
- *technologické,*
- *etické,*
- *kulturně historické.*“

### **1. 2. 1 Geografické okolí**

Geografické okolí ovlivňuje podnik tím, že předem stanovuje jeho logistiku. Každý podnikatel si musí velice dobře promyslet, na jakém místě svůj podnik založí. Je zřejmé, že pokud je podnik umístěn na nevhodně zvoleném místě, jeho logistické náklady budou příliš vysoké. Vybrat správně sídlo podniku je velice důležité, protože to významně působí na výkonnost podniku v budoucnu. Při svém rozhodování, kde založit svůj podnik, by měl podnikatel zohlednit tyto faktory lokalizace: [14, s. 23]

- *„rozsah a kvalitu zdrojů pracovních sil jakož i náklady spojené s využíváním pracovníků,*
- *přístup k surovinovým zdrojům a popřípadě s nimi spojené dopravní náklady,*
- *nejbližší zdroje energie a možnosti dopravních spojení,*
- *možnosti odbytu,*
- *případné možnost využití investičních pobídek v souvislosti s podporou státu,*
- *daňové úlevy v dané lokalitě,*
- *ekologii a ochranu životního prostředí.*“

### **1. 2. 2 Sociální okolí**

Také sociální okolí má pro podnik velký význam. Každý podnik totiž musí vědět, jak svou činností ovlivňuje společnost. Vliv této činnosti by měl být při nejlepším pozitivní nejen pro podnik, ale i pro celou společnost. Ve skutečnosti to jde ale jen velice těžko, protože vlastníci kapitálu a manažeři se ohlížejí pouze na své vlastní zájmy a na svůj prospěch, takže sociální zájmy okolí jsou potlačovány. Viníky takovéto reality nejsou

však jen tito vlastníci kapitálu a manažeři, ale také zaměstnanci. I jejich zájmy si totiž mohou odporovat se zájmy sociálního okolí. [15]

*„Většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.“ [15, s. 16]*

V poslední době je ale stále více zřejmé, že zajímat se o sociální dopady způsobené činností podniku, nemusí nutně vyvolat ekonomické ztráty, ale tento zájem může také vést k výnosu. Obecně lze říci, že soulad mezi podnikem a jeho sociálním okolím je jedním ze základních předpokladů ekonomického rozvoje tohoto podniku. [15]

### **1. 2. 3 Politické okolí**

Pod politickým okolím, které ovlivňuje podnik, si představíme zájmy politických stran, koalic, opozic a dalších. Každá politická strana si stanovuje a prosazuje různé cíle a různé politické programy, které velice ovlivňují podniky. Před založením podniku by se měl tedy každý podnikatel seznámit s celým politickým systémem země a podle toho si důkladně rozmyslet, v jaké zemi svůj podnik založí.

*„Z historie známe různé politické linie, které naši společnost a v jejím rámci ekonomiku poznamenaly na dlouhá léta: znárodnění, združstevnění, privatizace atd.“ [15, s. 17]*

#### **1. 2. 3. 1 Politický systém v České republice**

Jak jsem již výše uvedla, je důležité seznámit se s politickým systémem dané země. Proto bych se ráda v této kapitole zmínila o politickém systému v České republice (ČR).

Česká republika je parlamentní demokratický stát. Po rozdělení Československa a tedy od vzniku samostatné České republiky 1. ledna 1993, platí náš nejvyšší zákon a tím je Ústava České republiky včetně Listiny základních práv a svobod.

Politický systém v ČR je rozdělen na moc zákonodárnou, výkonnou a moc soudní. [16]

#### **Moc zákonodárná**

Zákonodárnou moc vykonává v České republice dvoukomorový Parlament ČR, který se skládá z Poslanecké sněmovny a Senátu.

Poslanecká sněmovna je složena z 200 poslanců. Volby do Poslanecké sněmovny se konají jednou za čtyři roky a právo volit má každý občan České republiky starší 18 let. Do Poslanecké sněmovny mohou lidé zvolit občana České republiky, avšak musí být

starší než 21 let. Poslanecká sněmovna rozhoduje o formě státního rozpočtu, má právo vyslovit nedůvěru vládě a jejím důležitým úkolem je především projednávat a schvalovat zákony. Ten návrh zákona, který Poslanecká sněmovna schválí, postupuje do Senátu. [16]

Senát je složen z 81 senátorů, kteří jsou voleni na šestileté volební období. Volit do Senátu má právo opět každý občan České republiky starší než 18 let, volby se konají jednou za dva roky, avšak volí se pouze třetina nových senátorů. Senátorem může být zvolen každý občan České republiky, který je starší 40 let. Jak jsem se již výše zmínila, Senát projednává návrhy zákonů, které mu postoupila Poslanecká sněmovna. Pokud tyto návrhy zákonů schválí, předloží je prezidentu ČR. Pokud je zamítnou, vrátí je zpět k projednání do Poslanecké sněmovny. Senát má také možnost nevyjádřit se. Jestliže se k návrhu zákona nevyjádří do 30 dnů, pak je zákon přijat. [16]

### **Moc výkonná**

Výkonnou moc vykonává v České republice vláda ČR a prezident.

Nejvyšším orgánem výkonné moci je vláda ČR, která se zodpovídá Poslanecké sněmovně. Vláda je složena z předsedy, neboli premiéra, dále z místopředsedů (vicepremiérů) a také z ministrů. Povinností nově jmenované vlády je do 30 dnů předstoupit před Poslaneckou sněmovnu a požádat o vyslovení důvěry. [16]

Prezident České republiky je nejen hlavou státu, ale také vrchním velitelem ozbrojených sil. Prezident byl v minulosti vždy volen parlamentem na pětileté funkční období, avšak v r. 2013 došlo k historicky první přímé volbě prezidenta. Volit mohl každý občan České republiky, který byl starší 18 let. Mezi důležité pravomoci prezidenta ČR patří například to, že svolává zasedání Poslanecké sněmovny či ji rozpouští. Dále podepisuje zákony, má právo vrátit zákony Parlamentu k opětovnému projednání, jmenuje a odvolává předsedu a další členy vlády a mnoho dalších. [16]

Dalšími významnými orgány výkonné moci je policie České republiky, můžeme sem zařadit i Nejvyšší kontrolní úřad nebo Českou národní banku.

### **Moc soudní**

Soudní moc je jménem republiky vykonávána nezávislými soudy. Soustava soudů je tvořena Ústavním soudem, Nejvyšším soudem, Nejvyšším správním soudem a dále vrchními, krajskými a okresními soudy. Soudce jmenuje do funkce prezident České

republiky. Musí se jednat o bezúhonného občana České republiky s plnou způsobilostí k právním úkonům, staršího 30 let, s absolvováním vysokoškolského vzdělání v oblasti práva a se složenými justičními zkouškami. [16]

Se souhlasem Senátu jmenuje prezident na 10 let 15 soudců Ústavního soudu. Tento Ústavní soud má za úkol dohlížet na dodržování ústavy. [16]

#### **1. 2. 4 Právní okolí**

Dalším důležitým prvkem okolí podniku je okolí právní. Před založením podniku je důležité seznámit se nejen s politickým systémem země, ale také s jejími zákony či daňovou soustavou, protože každá země se v tomto liší.

*„Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti.“* [15, s. 17]

Z výše uvedeného vyplývá, že právní normy tedy vytvářejí podmínky pro podnikání a určují, jaké podnikové činnosti jsou v dané zemi povolené a jaké již nikoliv. Nejdůležitější zákon, který se týká podnikatelské činnosti, se nazývá obchodní zákoník. Obchodní zákoník například definuje obchodní společnosti a družstvo, práva a povinnosti jejich společníků, vymezuje obchodní závazkové vztahy mezi podnikateli nebo určuje nekalou soutěž.

#### **1. 2. 5 Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí velice ovlivňuje podnik. Toto okolí je vytvářené hospodářskou politikou každého státu. Podnik je tedy při svém rozhodování ovlivňován hospodářským stavem dané země. [15]

Pro podnik jsou důležité zejména:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů.
- Daňová zátěž, které se každý podnik musí přizpůsobit. Pokud se přizpůsobovat nechce, musí své sídlo podnikání přesunout do jiné země. Mezi významné daně, které působí na rozhodování každého podnikatele, patří především daň z přidané hodnoty a spotřební daň, protože tyto daně ovlivňují také jeho poptávku po zboží nebo službách.

- Hospodářský růst, díky kterému může dojít ke zvyšování kupní síly obyvatelstva, což vede ke zvýšení poptávky. Dále se jedná o vývoj měnových a devizových kurzů a také inflaci, která působí zejména na poptávku či koupěschopnost spotřebitelů.
- Odběratelé a dodavatelé každého podniku a také finanční instituce, kde jde hlavně o banky. [15]

### 1. 2. 5. 1 Inlace

Jak již bylo výše uvedeno, inflace je jedním z důležitých faktorů ovlivňujících každý podnik. Působí nejen na poptávku, ale také na ceny výrobních činitelů.

Inflaci lze definovat jako růst cenové hladiny v čase. Mírou inflace se rozumí procentní přírůstek indexu spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují výši cen vybraného spotřebitelského koše reprezentantů ve dvou časových obdobích. [22]

Míra inflace slouží např. ke zhodnocování mezd, důchodů či sociálních příjmů.

V tab. č. 1 lze vidět vývoj průměrné roční míry inflace. Míra inflace je zde vyjádřena jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.

Tab. č. 1: Vývoj průměrné roční míry inflace v období 2003 – 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace (v %)	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: [23]

### 1. 2. 5. 2 Kurz domácí měny

Jestliže česká koruna oproti zahraničním měnám posiluje, dochází ke snižování cen v zahraničním obchodě. Pokud domácí měna oslabuje, ceny začnou růst. Takový vývoj kurzu domácí měny má velký vliv na rozhodování podniku o exportu či importu. [24]

Tab. č. 2 znázorňuje vývoj průměrného směnného kurzu české koruny k euru (EUR) a k americkému dolaru (USD) v letech 2003 – 2013.

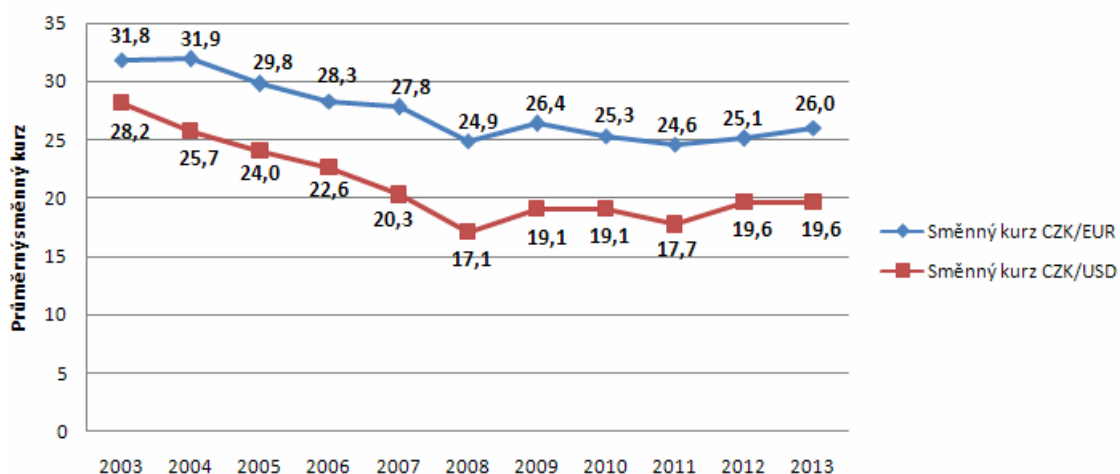
Tab. č. 2: Vývoj průměrného směnného kurzu CZK k EUR a USD v období 2003 – 2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Směnné kurzy CZK/EUR	31,8	31,9	29,8	28,3	27,8	24,9	26,4	25,3	24,6	25,1	26,0
Směnné kurzy CZK/USD	28,2	25,7	24,0	22,6	20,3	17,1	19,1	19,1	17,7	19,6	19,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle [37, 38], 2014

Následující obr. č. 1 představuje grafické znázornění vývoje průměrného směnného kurzu domácí měny k euru a k americkému dolaru od r. 2003 do r. 2013.

Obr. č. 1: Vývoj směnného kurzu české koruny k EUR a USD v letech 2003 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle [37, 38], 2014

### 1. 2. 6 Ekologické okolí

V dnešním světě lidé stále více kladou důraz na ochranu životního prostředí. Zakládají se občanská sdružení a spotřebitelé se dožadují ekologicky nezávadných výrobků či recyklovatelných obalů. Podniky proto tento fakt musí respektovat a vyrábět tak, aby co nejméně zatěžovaly životní prostředí. Na ekologicky šetrnou činnost podniků dohlížejí státní instituce.

V České republice existuje mnoho státních institucí, například Státní fond životního prostředí ČR nebo Česká inspekce životního prostředí. Ústředním orgánem státní správy je Ministerstvo životního prostředí. V naší zemi dále působí řada nevládních neziskových organizací. Z těchto organizací lze zmínit například Český svaz ochránců přírody či Děti Země.



## **Státní fond životního prostředí ČR**

Tato instituce je velice významný finanční zdroj na ochranu a zlepšování životního prostředí. Patří mezi základní ekonomické prostředky sloužící k plnění různých závazků, které vyplývají z mezinárodních domluv a z členství v Evropské unii, nebo slouží k plnění Státní politiky životního prostředí. Hlavním úkolem Státního fondu životního prostředí ČR je zejména přijímat žádosti o podporu na projekty, které zlepšují životní prostředí a také následné uvolnění peněžních prostředků příjemcům této podpory spolu s průběžným kontrolováním použití těchto finančních zdrojů. [45]

## **Česká inspekce životního prostředí**

Česká inspekce životního prostředí (ČIŽP) je orgánem státní správy, který byl v roce 1991 zřízen Ministerstvem životního prostředí ČR. ČIŽP dohlíží na dodržování zákonných norem a také kontroluje dodržení závazných rozhodnutí správních orgánů týkající se životního prostředí. Česká inspekce životního prostředí působí zejména v těchto oblastech: ochrana ovzduší, ochrana vod, odpadové hospodářství, ochrana přírody a ochrana lesa. Hlavním úkolem této inspekce jsou zejména kontroly, šetření i revize na určitých místech. [21]

## **Ministerstvo životního prostředí ČR**

Ministerstvo životního prostředí je ústředním orgánem státní správy pro tyto oblasti: ochrana ovzduší, ochrana přírody a krajiny, odpadové hospodářství, ochrana vodních zdrojů a ochrana kvality podzemních a povrchových vod, ochrana přirozené akumulace vod či oblasti jako např. myslivost, rybářství a lesní hospodářství v národních parcích. [39]

### **1. 2. 6. 1 Investice na ochranu životního prostředí**

Investice vynaložené na ochranu životního prostředí sleduje každý rok Český statistický úřad již od r. 1986 a dělíme je na investiční a neinvestiční. Těmito investicemi rozumíme investiční výdaje, které souvisí se všemi činnostmi na ochranu životního prostředí.

Investice na ochranu životního prostředí činily v r. 2011 24,8 mld. Kč, což byl oproti předchozímu roku nárůst téměř o 10 %. Z této celkové částky patřilo 4,8 mld. Kč na ochranu ovzduší a klimatu, další investiční výdaje na nakládání s odpadními vodami činily 9,6 mld. Kč a 3,6 mld. Kč bylo na nakládání s odpady. [26]

Na obr. č. 2 lze vidět rozložení investic do hlavních oblastí jejich zaměření.

Obr. č. 2: Investice na ochranu životního prostředí



Zdroj: [26]

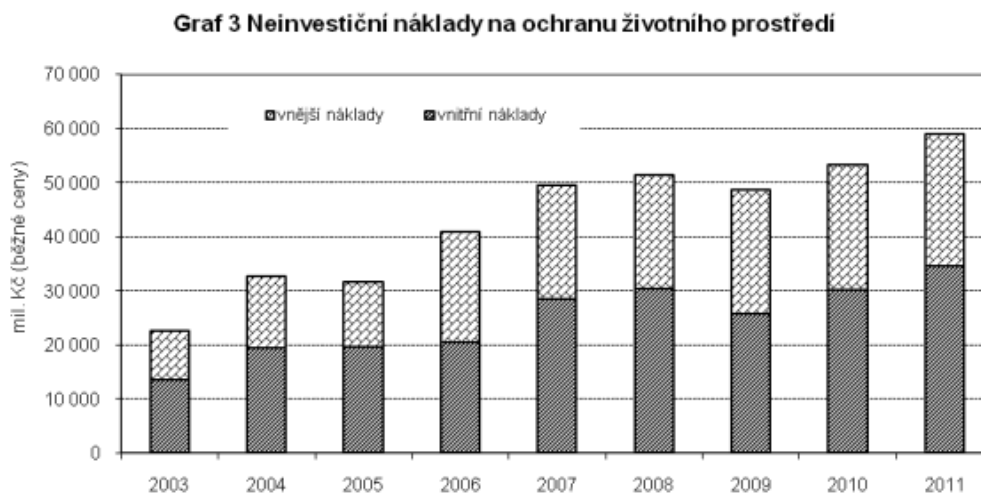
Z grafu je také patrné, že od počátku 90. let docházelo k velkému zvýšení investic vynaložených na ochranu životního prostředí. Důvodem růstu vynaložených finančních prostředků byly hlavní cíle státní politiky životního prostředí a také nová legislativa související s touto oblastí. Vrcholem byly léta 1995 – 1998, kdy investice do oblastí ochrany ovzduší a klimatu dosáhly přes 50 % z celkového objemu investic na ochranu životního prostředí. V r. 1998 již došlo k poklesu, protože tento rok byl posledním termínem k uskutečnění environmentálních doplňků požadovaných zákonem o ochraně ovzduší před znečišťujícími látkami. Od roku 2000 až do současné doby se investice každým rokem pohybovaly okolo částky 20 mld. Kč. [25]

Hlavním úkolem neinvestičních výdajů na ochranu životního prostředí je prevence, snížení nebo likvidace znečišťujících látek a jiné zhoršování životního prostředí, které způsobí výrobní proces každého podniku. Ze strany podniku lze tyto neinvestiční výdaje dělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní náklady patří např. mzdové náklady či platby za spotřeby materiálu a energií. Do vnějších nákladů řadíme např. nákup služeb.

V roce 2011 činily tyto neinvestiční výdaje celkem 59 mld. Kč, což znamená oproti předchozímu roku nárůst o 10,4 %. [26]

Na obr. č. 3 lze vidět vývoj neinvestičních nákladů, které jsou rozdělené na vnitřní a vnější.

Obr. č. 3: Neinvestiční náklady na ochranu životního prostředí



Zdroj: [26]

### 1. 2. 7 Technologické okolí

*„Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Pokud nechce podnik ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, musí vynakládat mnohdy velké finanční prostředky na výzkum a vývoj.“ [2, s. 84]*

Technologické okolí je určené úrovní ostatních podnikatelských jednotek, s kterými se podnik srovnává. Toto okolí spolu s technologickými změnami je zdrojem technologického pokroku. Nové a moderní technologie vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku, zvyšují produktivitu práce a tím se zlepšuje hospodářský výsledek či dochází ke zvyšování životní úrovně. Avšak musí se také dbát na problémy, které s sebou technologický rozvoj přináší, např. znečišťování životního prostředí či vznik sociálních problémů. [15]

### 1. 2. 8 Etické okolí

Etika je velice důležitý prvek v oblasti podnikání a v každém podniku hraje podstatnou roli. Obecně nám etika říká, co je správné a co není správné dělat a také říká, jaké stanovisko by měl člověk (podnik) zaujímat, aby se choval podle toho, co je považováno za správné a oprávněné. Za etické chování se v oblasti podnikání považuje zejména poskytování pravdivých informací, správně vedené propagační kampaně či korektní chování v hospodářské soutěži. Za neetické chování v podniku lze pak

považovat především nekalou soutěž, poskytování špatných služeb zákazníkům, dále nesprávné propagační kampaně či poskytování nepravdivých informací. [15]

Etické chování souvisí s kulturně historickým a geografickým okolím. V každé zemi je totiž etika vnímána jinak. V praxi to znamená, že pokud je nějaké chování například v USA označeno jako neetické, pak v České republice může být vnímáno jako v pořádku. [15]

*„Pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nebo nekonzistence v právním řádu.“* [15, s. 20]

Etické myšlení je v každé společnosti utvářeno během mnoha let a na základě tohoto myšlení se rozhoduje o správnosti či nesprávnosti chování každého podniku. [15]

### **1. 2. 9 Kulturně historické okolí**

Stejně jako etické myšlení, tak i kulturně historické okolí nevzniká během pár dnů, ale je utvářeno po mnoho let. Kulturně historické okolí ovlivňuje ekonomickou situaci dané země a také technický pokrok. [15]

### **1. 3 Konkurenceschopnost podniku na trhu**

Konkurenceschopnost podniku lze definovat jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, to znamená dosahovat vyšších výstupů při omezených vstupech práce a kapitálu. Schopnost konkurence se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i zahraničním trhu. Zdokonalování konkurenčního postavení podniku na trhu závisí zejména na využívání kvalitativních vstupů, mezi které patří technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovníků, výzkum a vývoj a také vznik a uplatnění inovací. [6]

Konkurenceschopnost každého podniku je výsledkem jeho přizpůsobivosti na trhu. Tato schopnost je také významně ovlivněna podnikatelským prostředím, ve kterém se podnik vyskytuje. [6]

Konkurenční prostředí je pro podnik velmi důležité, jelikož vytváří tlak na snižování nákladů. Firmy se tak snaží o neustálé zdokonalování svých produktů spolu s jejich lepším použitím. Tyto snahy o inovace pak vedou ke zvyšování obrátu. Každý podnik musí být připraven reagovat na existenci konkurence na trhu vhodnou marketingovou strategií, díky které by podnik získal konkurenční výhody. Marketingová strategie není

pouze jedna, proto je vypracování té správné pro podnik velice náročné, avšak velmi významné. [2]

### **1. 3. 1 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je založena na dosahování mimořádné výkonnosti. Jestliže má podnikatelský subjekt opravdu konkurenční výhodu, pak v porovnání s konkurencí dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popř. obojí. Konkurenční výhoda podniku se projeví jeho dlouhodobě vyšší ziskovostí oproti odvětvovému průměru. Při odhadování konkurenční výhody tedy podnik musí své výnosy porovnávat s dosaženými výsledky svých konkurentů. [8]

Rozlišujeme dva základní druhy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciaci. Výhodu nízkých nákladů má takový podnik, jehož souhrnné náklady na provozování všech činností jsou nižší než souhrn nákladů konkurenčních firem. Podnik, který se od své konkurence odlišuje tím, že je jedinečný v něčem, co je pro zákazníky významné a hodnotné, získává výhodu diferenciaci. [11]

### **1. 3. 2 Konkurenční strategie**

Obecně můžeme strategii definovat jako dlouhodobý plán činností, který je zaměřený na dosažení předem stanoveného cíle.

Pro podnik je strategie důležitým nástrojem nejen k jeho přežití, ale také k jeho prospěchu. Strategie znázorňuje cestu k dosažení cílů, při níž podnik nejlépe prosadí své přednosti. Úloha konkurenční strategie je založena na odlišení se od konkurence a zajištění náskoku s cílem co nejdéle si ho udržet. To představuje snahu jednoho podniku získat konkurenční výhodu nad jiným podnikem a co nejdéle si tuto konkurenční výhodu udržet. Čím více je konkurenční strategie pro konkurenty nečekaná a zároveň unikátní, tím větší existuje pravděpodobnost na její úspěch. Strategie není nahodilá věc, ale je výsledkem účelného a cílově zaměřeného postupu. [6]

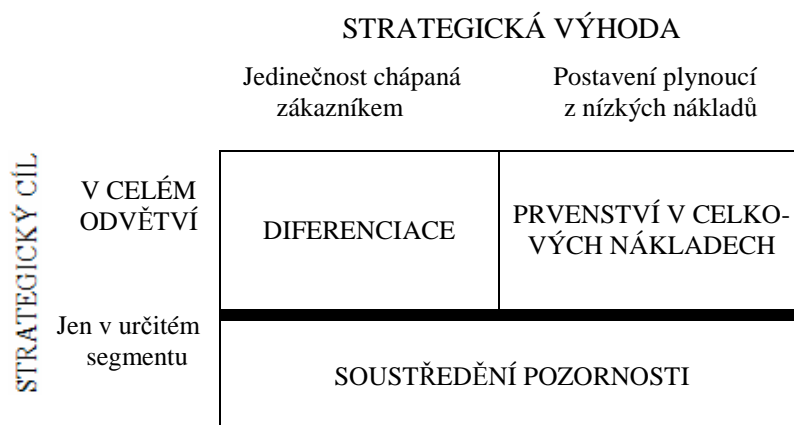
Základem formulování konkurenční strategie je seznámení podniku s prostředím, ve kterém působí. Takovým prostředím se rozumí ta odvětví, ve kterých firma soutěží. Intenzita konkurence v daném odvětví a ziskovost podniku záleží na pěti konkurenčních silách – nově vstupující podniky, vyjednávací vliv odběratelů, hrozba substitučních produktů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření mezi existujícími firmami v odvětví. Cílem konkurenční strategie je najít v odvětví takovou pozici, aby podnik mohl co nejlépe čelit svým konkurentům, nebo naopak jejich vliv obrátit ve svůj prospěch. [10]

### 1. 3. 2. 1 Obecné konkurenční strategie

V širším pojetí rozlišujeme tři vnitřně konzistentní obecné strategie: prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. Tyto obecné strategie existují pro vytvoření dlouhodobě udržitelné pozice na trhu a pro předstížení konkurentů v odvětví. [10]

Následující obrázek č. 4 představuje odlišnosti mezi těmito třemi obecnými konkurenčními strategiemi.

Obr. č. 4: Tři obecné konkurenční strategie



Zdroj: [10]

#### Prvenství v celkových nákladech

Strategie prvenství v celkových nákladech spočívá ve snaze podniku dosáhnout nejnižších celkových nákladů na trhu. Podmínkou je však to, aby daný podnik byl opravdu jediným podnikem s nejnižšími náklady a nikoliv jen jedním z mnoha soupeřících podnikatelských subjektů. Pokud chce podnik tohoto dosáhnout, měl by především zavést výkonné výrobní zařízení, přísně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, kontrolovat přímé a režijní náklady, dále vyvarovat se zákazníkům s minimálním krytím účtů a snižovat náklady hlavně v oblasti prodeje, výzkumu a vývoje, reklamy a služeb. [10, 11]

Získání vůdčího postavení v nízkých nákladech často vyžaduje zajištění vysokého relativního podílu na trhu či jiných předností, mezi které patří např. výhodný přístup k surovinám nebo dosažení úspory z velkovýroby. Dosažením nízkých nákladů podnikatelský subjekt získá nadprůměrné výnosy v daném odvětví bez ohledu na ostatní konkurenty. Nízké náklady chrání firmu proti vlivu všech pěti konkurenčních sil. Znamenají především to, že podnik stále ještě disponuje ziskem, zatímco konkurenční firmy tento zisk vložili do soupeření. [10]

## **Diferenciace**

Tato strategie je založena na tom, že firma nabízí takový produkt nebo službu, které jsou v celém odvětví vnímány jako unikátní. Způsobů odlišení nabízených produktů či služeb je několik, např. design, image značky, vlastnosti, technologie, zákaznický servis atd. V nejlepším případě se podnik diferencuje v několika oblastech současně. Strategie diferenciace také chrání firmu proti pěti konkurenčním silám, ale jiným způsobem než strategie prvenství v celkových nákladech. [10]

Podnik, který dosáhne a dlouhodobě si udrží diferenciaci, získá na trhu nadprůměrný zisk. Musí však vždy vyhledávat takové způsoby odlišení, které zapříčiní vyšší cenovou prémii než náklady na diferenciaci. Na trhu může existovat více podniků s úspěšnou strategií diferenciace. [11]

## **Soustředění pozornosti**

Tato strategie se na rozdíl od předchozích dvou nezaměřuje na celé odvětví, ale pouze na určitou skupinu odběratelů či výrobní řadu v daném odvětví. Předpokladem této strategie je schopnost podniku sloužit vybranému strategickému cíli lépe než konkurenční podniky, které se zabývají všemi segmenty trhu. Konkurenční podniky mohou uspokojovat určitý segment nedostatečně a daný podnik tak může využít strategii soustředění pozornosti vedoucí k diferenciaci. Někteří konkurenti naopak mohou určitou oblast uspokojovat nadměrně a tím pro ně vzniknou zbytečně vysoké náklady. Podnik tak může využít strategii vedoucí k nízkým nákladům, aby v dané oblasti uspokojoval jen nezbytně nutné potřeby. Strategie soustředění pozornosti sice nevede k nízkým nákladům nebo k diferenciaci v rámci celého odvětví, ale dosahuje jedné nebo obou takových předností vůči vybranému cíli. [10, 11]

## 2. Metody analýzy podnikového okolí – PEST, Porterův model pěti sil a SWOT

Podnikové okolí členíme na okolí vnější a vnitřní. Vnější okolí se dále rozděluje na mikrookolí a makrookolí podniku. Mikrookolí je takové okolí, na které podnik může určitým způsobem působit. Makrookolí představuje takové faktory, které na subjekt působí, někdy dokonce i s rozhodujícím vlivem, ale podnik je nemůže ovlivnit. Tyto faktory jsou tedy dané. [3]

Analýza PEST slouží k analýze makrookolí podniku. SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí podniku. Porterův model pěti sil analyzuje mikrookolí. Jednotlivé analýzy budou popsány v následujících kapitolách.

Pod pojmem vnitřní prostředí si představíme všechny síly působící uvnitř podniku a mající určité dopady na podnikové řízení. Analýza vnitřního prostředí se musí orientovat na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurentům. Důležité je proto určení zásadních faktorů podniku, na jejichž správném chodu záleží schopnost podniku vzdorovat působení okolí. [3]

### 2. 1 PEST analýza

Tato analýza slouží k analýze činitelů vnějšího prostředí podniku. Zkratka PEST v sobě skrývá jednotlivé vnější faktory: politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S) a technicko-technologické (T) faktory. [3]

**Politicko-legislativní faktory** představují především instituce a zákony, které upravují pravidla pro činnost podnikatelských subjektů. Do politických faktorů řadíme zejména druh a stabilitu vlády, volnost tisku, stupeň byrokracie a úplatkářství, možné změny v politice či regulace a deregulace ekonomiky a jejich trendy. Legislativní (právní) faktory znamenají hlavně právní předpisy, mezi které řadíme různé zákony a nařízení, které stanovuje a vyžaduje stát. [3]

**Ekonomické faktory** rozdělujeme na faktory měnící se v čase a na relativně stabilní faktory. Do první skupiny činitelů pak patří hospodářská politika vlády či fáze hospodářského cyklu. Relativně stabilními faktory jsou především typ a úroveň ekonomiky, její konkurenceschopnost a disponibilní zdroje. [3]



**Sociálně-demografické faktory** znamenají zejména množství a kvalitu pracovních sil, soustavu vzdělávání a její úroveň, hodnotový systém (kvalita života, šetření), pohlavní a věkovou strukturu či rozdělování příjmů ve společnosti. [3]

**Do technicko-technologických faktorů** řadíme informační a komunikační technologie, výrobní postupy či různé metody řízení. Jde tedy o využívání vědy a techniky při činnostech podniku. Technologie v podniku rozdělujeme na základní, klíčové a rodící se. Základní technologie jsou určeny pro kterýkoliv podnik. Klíčové technologie nemohou používat všechny podniky. Podniky využívající tyto technologie buď vyrábějí s nízkými náklady, nebo mají možnost nabízet diferencované výrobky či služby. Rodící se technologie jsou teprve ve fázi rozvoje a v budoucnu se z nich mohou stát klíčové technologie. [3]

V tabulce č. 3 lze vidět vybrané faktory, které souvisejí s PEST analýzou.

Tab. č. 3: Vybrané faktory související s PEST analýzou

<p><b>Politicko-legislativní faktory:</b></p> <p>Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)</p> <p>Daňová politika</p> <p>Ochrana spotřebitele</p> <p>Ochrana životního prostředí</p> <p>Pracovní právo</p> <p>Politická stabilita</p> <p>Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus</p>	<p><b>Ekonomické faktory:</b></p> <p>Trendy HDP</p> <p>Hospodářské cykly</p> <p>Inflace</p> <p>Kupní síla</p> <p>Devizové kurzy</p> <p>Úrokové míry</p> <p>Nezaměstnanost</p> <p>Průměrná a minimální mzda</p> <p>Vývoj cen energií</p>
<p><b>Sociálně-demografické faktory:</b></p> <p>Demografický vývoj</p> <p>Úroveň vzdělávání</p> <p>Přístup k práci a volnému času</p> <p>Změny životního stylu</p> <p>Mobilita</p>	<p><b>Technicko-technologické faktory:</b></p> <p>Vládní podpora vědy a výzkumu</p> <p>Nové objevy</p> <p>Změny technologie</p> <p>Rychlost zastarávání</p> <p>Celkový stav technologie</p>

Zdroj: [3]

PEST analýza slouží k analýze makroprostředí podniku. V této kapitole jsou jednotlivě vysvětleny čtyři základní faktory, kterými lze hodnotit vnější okolí daného podniku.

Jedná se o tyto faktory: politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory. Mezi politicko-legislativní faktory lze řadit např. daňovou politiku, zákony upravující hospodářskou soutěž či politickou stabilitu. Ekonomickými faktory jsou úrokové míry, vývoj inflace, nezaměstnanosti nebo trendy HDP. Do sociálně-demografických faktorů patří např. demografický vývoj či úroveň vzdělávání. Technicko-technologickými faktory rozumíme změny technologií, inovace a nové objevy nebo státní podporu vědy a výzkumu.

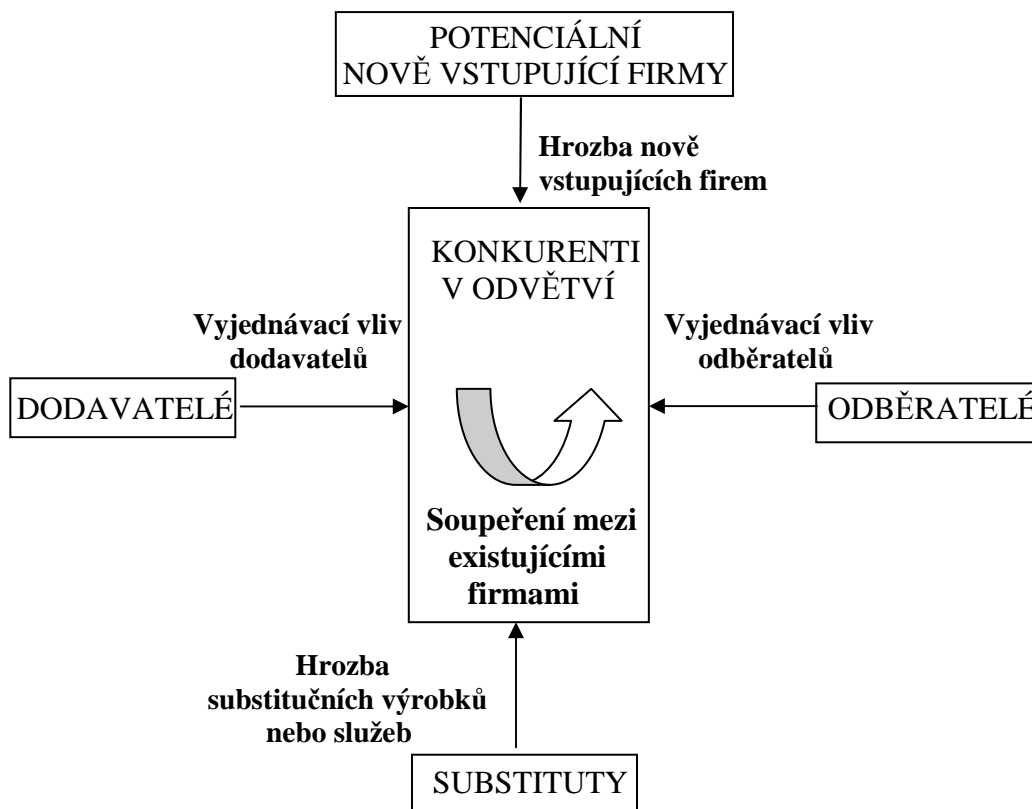
## **2. 2 Porterův model pěti sil**

Nástrojem pro analýzu mikrookolí podniku je Porterův model pěti sil. Cílem tohoto modelu je jasné pochopení sil působících v odvětví a určení těch, které jsou pro podnik významné a těch, které mohou být strategickým řízením ovlivněny. Pro podnik je důležité rozpoznat síly, reagovat na ně a nejlépe jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Struktura odvětví, ve kterém daný podnik působí, je určena pěti základními konkurenčními silami, viz obr. č. 5:

- rivalita mezi existujícími konkurenty,
- hrozba substitučních výrobků či služeb,
- hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků daného odvětví. [12]

Těchto pět konkurenčních sil souhrnně určuje intenzitu konkurence v daném odvětví a také potenciál konečného zisku. Potenciál konečného zisku ve všech odvětvích je různý. Stejně tak i souhrnné působení pěti sil, které se může měnit s vyvíjejícím se odvětvím. Tyto konkurenční síly rozhodují o výnosnosti daného odvětví, protože mají vliv na náklady, ceny a potřebné investice podniku v odvětví. Mnoho konkurentů dosahuje v některých odvětvích vysokých výnosů, protože tam působí konkurenční síly příznivě. Naopak v odvětvích, kde převažuje vliv jednoho nebo více těchto faktorů, je podniků s vysokým ziskem velmi málo. [10, 11]

Obr. č. 5: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [10]

**Rivalita mezi existujícími konkurenty** se může projevovat investicemi do reklamy, cenovou konkurencí, uváděním nových výrobků či služeb na trh, zlepšení záruky či služeb zákazníkům apod. K soupeření podniků dochází proto, že jeden nebo více konkurentů cítí nátlak, nebo vidí příležitost pro zlepšení své pozice na trhu. [10]

Intenzita soupeření mezi konkurenty v odvětví je dána několika faktory, mezi které patří zejména:

- počet a vyrovnanost konkurentů,
- tempo růstu odvětví,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciací produktů,
- výstupní bariéry z odvětví,
- přírůstek slabších podniků,
- globální zákazníci. [12]

**Substituty** znamenají jiné produkty, které plní stejnou funkci (uspokojují stejnou základní potřebu) jako produkt v daném odvětví. Substituční výrobky či služby omezují potenciální výnosy v odvětví, protože určují cenové stropy, které si mohou podniky účtovat se ziskem. [10]

Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitučních produktů je určena těmito činiteli:

- relativní výše cen substitučních produktů,
- odlišení substitutů,
- náklady zákazníků na přechod k substitutům. [12]

Čím nižší je cena substitutů, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady zákazníků na přechod, tím důležitější je konkurenční síla vyplývající z tlaku substitutů. Pro odhadnutí síly substitutů je podstatné hlavně pozorovat růst jejich prodeje a porovnávat s růstem prodeje vlastních produktů na trhu. [12]

**Nově vstupující podniky** s sebou přinášejí nové kapacity a snahu získat podíl na trhu, což je podporováno značnými zdroji a schopnostmi. Hrozba vstupu nových konkurentů působí na snížení ziskovosti buď kvůli stlačování cen, nebo naopak růstu nákladů. Hrozba nově vstupujících podniků do odvětví závisí na vstupních překážkách a na očekávané reakci ostatních konkurentů. Jestliže jsou bariéry vstupu vysoké nebo nově vstupující firma očekává ostrou reakci svých konkurentů, pak je hrozba nových vstupů malá. [10]

Existuje několik druhů vstupních překážek:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu, která vyvolává u nově vstupujících vysoké výdaje,
- kapitálová náročnost – zejména investice do počáteční reklamy či do výzkumu a vývoje,
- přechodové náklady, které musí vynaložit kupující,
- přístup k distribučním kanálům,
- vládní politika – např. udělování licencí nebo omezený přístup k surovinám. [10]

**Dodavatelé s velkou vyjednávací silou** mohou hrozit tím, že zvýší ceny vstupů nebo naopak sníží jejich kvalitu, čímž by došlo ke snižování ziskovosti odvětví. Podnik pak

při takovém vyjednávání ztrácí možnost ovlivňovat podmínky nákupu. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu za těchto podmínek:

- nabídka na trhu je tvořena několika málo podniky a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,
- nemusí se bránit jiným substitutům při dodávkách do odvětví,
- dané odvětví není pro skupiny dodavatelů důležitým zákazníkem,
- produkt dodavatele je významný pro podnikatelskou činnost odběratele,
- dodavatel má jedinečnou a diferencovanou produkci,
- dodavatelé představují velkou hrozbu perspektivní integrace do odběratelova odvětví. [10]

Pokud je **vyjednávací síla zákazníků** velká, projeví se to stlačování cen dolů nebo požadavky na vyšší kvalitu nebo zlepšení služeb. Zákazníci tak mohou způsobit snížení ziskovosti podniku v daném odvětví a tím se i zhorší vztahy mezi konkurenčními podniky. Skupina zákazníků je silnější za těchto okolnostech:

- skupina zákazníků je koncentrovaná či nakupuje velké množství ve vztahu k celkovému objemu prodeje dodavatelského podniku,
- nakupované produkty v odvětví představují podstatnou část zákaznických nákladů či nákupů,
- nakupované produkty nejsou diferencované a jedinečné,
- nehrozí velké přechodové náklady,
- zákazníci dosahují nízkých zisků,
- zákazníci představují velkou hrozbu zpětné integrace,
- zákazníci jsou plně informováni,
- produkt daného odvětví není významný pro kvalitu zákazníkovi produkce. [10]

V této kapitole byl popsán Porterův model pěti sil, který analyzuje mikrookolí podniku. Při analýze mikrookolí podniku se určuje pět základních konkurenčních sil: existující konkurenti v odvětví, substituční produkty, dodavatelé a jejich vyjednávací síla, nově vstupující podniky a vyjednávací síla zákazníků. Porterův model pěti sil umožní

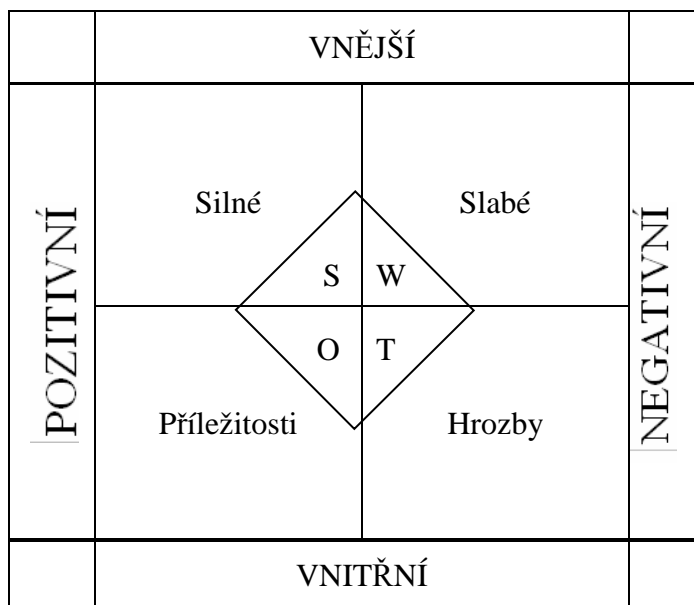
podniku rozpoznat a pochopit síly působící v daném odvětví, uvědomit si nejvýznamnější síly, které na podnik působí a vhodným způsobem na ně reagovat.

### 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá pro hodnocení vnějšího a vnitřního okolí daného podniku. Zkratka SWOT v sobě zahrnuje čtyři základní skupiny faktorů okolí: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky považujeme za vnitřní faktory, které mají na podnik bezprostřední vliv a podnik je může nějakým způsobem ovlivňovat. Příležitosti a hrozby patří do okolí vnějšího. Podnik na ně nemůže přímo působit, ale může je v případě příležitostí využít ve svůj prospěch, nebo se jim musí v případě hrozeb bránit. Účelem této analýzy je orientovat se na zdůraznění těch faktorů, které mají strategický význam. Za nevýhodu SWOT analýzy se považuje to, že je příliš statická ve vztahu k proměnlivému prostředí a také často subjektivní. [1, 3]

Na obr. č. 6 lze vidět rozdělení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Obr. č. 6: Podstata SWOT analýzy



Zdroj: [3]

**Silné stránky** jsou takové vnitřní faktory, díky kterým má podnik na trhu silné postavení. Nezahrnují se sem však všechny oblasti, ale jen ty, které mají největší vliv na úspěch podniku. Na jejich základě lze stanovit konkurenční výhodu. Podnik musí zhodnotit své dovednosti, schopnosti, možnosti zdrojů a potenciál. Mezi silné stránky

podniku by mohlo patřit například silná značka, cenová výhoda díky know-how, dobrá pověst mezi zákazníky nebo aktivní postoj k výzkumu a vývoji. [1, 7]

Opakem silných stránek jsou **slabé stránky**. Do slabých stránek se zahrnují jen ty oblasti, ve kterých je podnik slabý oproti konkurentům a které nejvíce ovlivňují jeho pozici na trhu. Slabými stránkami podniku by mohlo být například jeho špatné umístění, špatná pověst mezi zákazníky, vysoké náklady či nedostatečné marketingové zkušenosti. Silné a slabé stránky jsou relativní a musí být založeny především na faktech. [1, 7]

Za **příležitosti** považujeme takové možnosti, s jejichž realizací by podnik mohl lépe uspokojit zákazníky, lépe využít disponibilní zdroje, efektivně plnit své cíle a mít tak velkou pravděpodobnost růstu. Příležitostmi mohou být nové technologie, nové zahraniční trhy nebo neuspokojené potřeby zákazníků. [1]

**Hrozbami** rozumíme nepříznivé situace či změny, které ohrožují podnikatelskou činnost. Znamenají především nebezpečí neúspěchu nebo úpadku. Proto je nutné, aby podnik rychle pracoval na jejich odstranění či minimalizaci. Hrozby podniku mohou představovat zejména vstup nového konkurenta do odvětví, konkurenti s nižšími náklady, daňová zatížení, vznik obchodních bariér, nová regulační opatření apod. [1]

Ze SWOT analýzy vyplývají tyto čtyři základní strategie:

**Strategie SO** - Podnik poznává několik příležitostí v okolí a současně je schopen nabízet i mnoho svých silných stránek, které napomáhají využití těchto příležitostí. Silné stránky jsou tedy ve shodě s možnými příležitostmi. Tato strategie by měla být útočně a růstově orientovaná a pro většinu podniků je nejvíce žádaná. [12]

**Strategie ST** – Podnik se dostává do situace, že jeho silné stránky jsou ohroženy nepříznivým okolím. Předpokladem této strategie je střetnutí silných stránek s hrozbami. Strategie ST předpokládá využití silných stránek k odstranění ohrožení. Především je nutné včas určit hrozby a přeměnit je v příležitosti právě díky silným stránkám. Strategie má diverzifikační charakter. [12]

**Strategie WO** – Podnik se setkává s mnoha příležitostmi ve svém okolí, ale musí také čelit svým slabým stránkám. Tato strategie je založena na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí na trhu. [12]

**Strategie WT** – Podnik čelí velkému množství svých slabých stránek a zároveň existuje v okolí mnoho hrozeb. Strategie je založena na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. Jde především o obrannou strategii. [12]

Tato kapitola popisovala SWOT analýzu, která slouží k hodnocení vnitřního a vnějšího okolí podniku. Podnik díky této analýze určí své silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Silné stránky jsou vnitřní faktory, které nejvíce ovlivňují úspěch daného podniku, např. dobrá pověst mezi zákazníky, ekonomická stabilita či silná značka. Slabé stránky podniku jsou takové faktory, které nejvíce snižují jeho konkurenceschopnost. Může se jednat o špatnou pověst mezi zákazníky nebo špatné umístění sídla společnosti. Prostřednictvím příležitostí by podnik mohl lépe uspokojovat zákazníky, jedná se např. o expanzi na zahraniční trhy. Mezi hrozby podniku řadíme především potenciální konkurenci nebo legislativní změny. Na závěr této kapitoly jsou popsány čtyři strategie, které vyplývají ze SWOT analýzy. Těmito strategie může podnik reagovat na různé situace vzniklé kombinací čtyř výše popsaných faktorů.



### **3. Shrnutí teoretické části**

V první kapitole této bakalářské práce jsou nejprve vysvětleny základní pojmy podnik, okolí podniku a konkurenceschopnost podniku na trhu. Podrobněji je zde popsáno především okolí podniku, kde jsou rozebrány jednotlivé prvky okolí, které na podnik působí. Jedná se především o okolí geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Následně je definována konkurenceschopnost podniku, objasněna konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Detailněji jsou popsány tři obecné konkurenční strategie, kterými jsou: prvenství v celkových nákladech, diferenciací a soustředění pozornosti. Tyto obecné konkurenční strategie slouží k získání určitých konkurenčních výhod.

Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na metody analýzy podnikového okolí. Nejprve je identifikována PEST analýza, která se využívá k hodnocení makroprostředí podniku. Při této analýze se rozlišují čtyři základní faktory: politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické. Dále je popsán Porterův model pěti sil sloužící k analýze podnikového mikrookolí. Porterův model pěti sil analyzuje tyto konkurenční síly: existující konkurenty v odvětví, potenciálně nově vstupující konkurenty, substituty, zákazníky a dodavatele. Následně je charakterizována SWOT analýza, která analyzuje vnější a vnitřní prostředí podniku určením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Na základě výše uvedených teoretických znalostí je vypracována následující praktická část bakalářské práce, ve které jsou SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil použity v praxi.

## 4. Charakteristika vybraného podniku

### 4.1 Základní údaje o podniku

Společnost DFH Haus CZ s.r.o. (dále jen DFH Haus CZ) je od roku 2001 jednou z prodejních divizí německé korporace s názvem DFH Deutsche Fertighaus Holding AG. Tato společnost sídlí v Německu je největším německým výrobcem montovaných domů a pod sebou má nejen českou pobočku DFH Haus CZ, ale i další výrobce montovaných dřevostaveb Massa Haus a Allkauf Haus.

Dříve firma DFH Haus CZ působila na trhu dřevostaveb pod názvem OKAL CZ, s.r.o., ale na podzim roku 2013 se přejmenovala na nynější název. Obchodní značka OKAL rodinné domy, pod kterou společnost vystupovala, se však nezmění a tak tomuto podniku zůstalo i stejné logo, které lze vidět na následujícím obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Logo společnosti DFH Haus CZ s.r.o.



Zdroj: [41]

Obchodní firma:	DFH Haus CZ s.r.o.
Sídlo:	č.p. 162, 332 04 Žákava
Datum vzniku:	3. ledna 1995
Identifikační číslo:	62411811
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	36 000 000 Kč
Předmět podnikání:	- projektová činnost ve výstavbě - provádění staveb, jejich změn a odstraňování - truhlářství, podlahářství - pokrývačství, tesařství

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3  
živnostenského zákona

## **4. 2 Historie společnosti**

Německá společnost OKAL působí na evropském stavebním trhu již od roku 1928, tedy více než 80 let, což představuje přes 85 200 postavených rodinných domů. Firmu založil Otto Kreibaum von Lauenstein, který byl tvůrce mnoha technických patentů a vynálezů, zdatným obchodníkem a v oboru stavebnictví také váženou osobou. Jako zakladatel tak poprvé určil filosofii tohoto podniku – domy, jejichž výroba se opírá o vlastní výzkum a vývoj a klade se velký důraz především na jejich kvalitu. [42]

Společnost OKAL postavila svoji první dřevostavbu v roce 1953. Sériová výroba začala dva roky po této první stavbě. Roku 1988 společnost začala spolupracovat s výzkumnou stanicí na jižním pólu. Pro tuto stanici podnik dodal tepelně izolační dílce, které byly speciálně vyvinuté pro náročné klimatické podmínky. Od roku 1995 společnost začala působit i na českém trhu v duchu firemní filosofie – stavět kvalitně a rychle. V roce 2001 společnost zažila expanzi, kdy vyrobila až 13 domů týdně. [42]

## **4. 3 Současnost**

Společnost DFH Haus CZ se zaměřuje na nízkoenergetické montované dřevěné domy neboli dřevostavby z kvalitních materiálů. Podnik nabízí tři produktové řady – OKAL ALLKAUF a MASSA. Jedná se o rodinné domy různých typů, zejména bungalovy, klasické domy či moderní domy. Všechny tyto typy lze upravit na přání zákazníka, čímž se stává každý dům originálem. Hotové konstrukční díly domů OKAL putují převážně do Německa (zhruba 90 % odbytu), ale také do České republiky. [41]

Podnik dodává rodinné domy ve čtyřech stupních výstavby:

- 1. stupeň výstavby: připraveno k výstavbě – dům je zvenku kompletně hotový, uvnitř je dokončena pouze hrubá stavba,
- 2. stupeň výstavby: technická připravenost – zahrnuje 1. stupeň včetně vytápění celého domu, sanitárních rozvodů a podlah bez povrchových krytin,
- 3. stupeň výstavby: malířská připravenost – znamená 2. stupeň výstavby navíc s vnitřními dveřmi, vnitřními parapety, obklady a dlažbami v koupelnách a sanitárními předměty,

- 4. stupeň výstavby: dokončeno na klíč – představuje 3. stupeň výstavby včetně kompletního vybavení koupelen, dokončených malířských prací a podlahové krytiny ve všech místnostech

Společnost při těchto stupních výstavby spolupracuje také se subdodavateli, mezi které patří zejména firmy Karban a Interiéry Němeček. V případě prvního stupně dokončení domu provádí hrubou stavbu podnik DFH Haus CZ a elektroinstalaci zajišťuje firma Karban. Od druhého do čtvrtého stupně dokončení provádí všechny dokončovací práce (od rozvodů vody, topení a podlah) podnik Interiéry Němeček. Při takovéto spolupráci se subdodavateli je nutné dohlížet na kvalitu dokončení, kterou má na starosti stavbyvedoucí, protože za vše odpovídá společnost DFH Haus CZ.

Podnik jako jediný na českém trhu nabízí záruku 5 let na celý dům, to znamená na konstrukci i na další stavební prvky dle stupně výstavby. Domy OKAL se pyšní nejen extrémně dlouhou životností, ale také rychlostí postavení. [41]

Ve své nabídce má firma i mnoho svých služeb. Jednou z nich je například poskytnutí osobního projektového manažera, který pomáhá s výběrem nového domu a jeho vnitřním členěním. Dále je zákazníkům k dispozici podnikový finanční specialista, který pomáhá s výběrem nejvýhodnější úvěru na financování stavby. [41]

Za své více než osmdesátileté působení na trhu společnost vyrobila více než 83 000 domů. Neustále zlepšuje kvalitu svých domů a služeb, upevňuje svou pozici a zdokonaluje systém výroby. Firma klade důraz především na kvalitu. Z tohoto důvodu dováží stavební materiál převážně z Německa, který odpovídá nejpřísnějším normám Evropské unie. Díky kvalitě a přesnosti zpracování získala společnost mnoho certifikátů nejen z České republiky, ale také z Německa.

## 5. Finanční analýza podniku DFH Haus CZ s.r.o.

Pomocí finanční analýzy se hodnotí finanční situace podniku. V následujících podkapitolách bude provedena poměrová analýza ukazatelů rentability, aktivity likvidity a zadluženosti. Všechny informace nutné pro zpracování finanční analýzy byly čerpány z účetních výkazů společnosti DFH Haus CZ. Porovnávají budou údaje v letech 2008 – 2012, protože údaje za rok 2013 nebyly podnikem poskytnuty.

### 5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poskytují informace o celkovém efektu, jakého bylo docíleno vloženým kapitálem. Tyto ukazatele jsou významné zejména pro akcionáře a budoucí investory. V následujících částech budou postupně rozebrány tři ukazatele: rentability celkových aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS).

#### 5.1.1 Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv (ROA) měří výnosnost celkových aktiv bez ohledu na zdroje financování podnikatelské činnosti. [5]

*Vzorec 1: Rentabilita celkových aktiv*

$$\text{ROA} = \text{Zisk před úroky a zdaněním} / \text{Celková aktiva}$$

Zdroj: [4]

V následující tabulce č. 4 jsou vypočteny hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv (ROA).

Tab. č. 4: Rentabilita celkových aktiv spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Zisk/ztráta před úroky a zdaněním	Celková aktiva	ROA (v %)
2008	-6 631	202 243	-3,28
2009	17 845	196 122	9,1
2010	20 581	194 097	10,6
2011	17 476	204 341	8,55
2012	25 155	193 661	12,99

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

V roce 2008 představovala rentabilita celkových aktiv společnosti hodnotu -3,28 %, což bylo způsobeno záporným výsledkem hospodaření před úroky a zdaněním. Navzdory celosvětové ekonomické krizi v roce 2009 hodnota ukazatele rentability celkových aktiv

podniku vzrostla na 9,1 %. Tento ukazatel i nadále rostl v roce 2010. Nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele společnost dosáhla v roce 2012, kdy 100 Kč aktiv vytvořilo zisk 12,99 Kč.

### 5. 1. 2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Vyjadřuje, kolik korun zisku bylo vytvořeno jednou korunou vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý pro vlastníky podniku, protože je důležitým kritériem hodnocení úspěšnosti investic. [5]

*Vzorec 2: Rentabilita vlastního kapitálu*

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Zdroj: [4]

Následující tabulka č. 5 obsahuje vypočtené hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE).

Tab. č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Čistý zisk	Vlastní kapitál	ROE (v %)
2008	-13 219	45 029	-29,36
2009	12 423	57 451	21,62
2010	13 076	70 527	18,54
2011	10 770	81 297	13,25
2012	23 251	104 547	22,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

V roce 2008 společnost vytvořila záporný čistý zisk, a proto také hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu je -29,36 %. V roce 2009 hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu vzrostla na 21,62 %. Od tohoto roku docházelo k mírnému poklesu hodnoty ukazatele. Až v roce 2012 došlo k jeho nárůstu na 22,24 % a představuje nejvyšší hodnotu za sledované období. Znamená to, že za 100 Kč vloženého vlastního kapitálu společnost vytvořila zisk 22,24 Kč.

### 5. 1. 3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži, tedy procentně jaký podíl má zisk na tržbách. [5]

### Vzorec 3: Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \text{Zisk po zdanění} / \text{Tržby}$$

Zdroj: [4]

V tabulce č. 6 jsou vypočteny hodnoty ukazatele rentability tržeb (ROS).

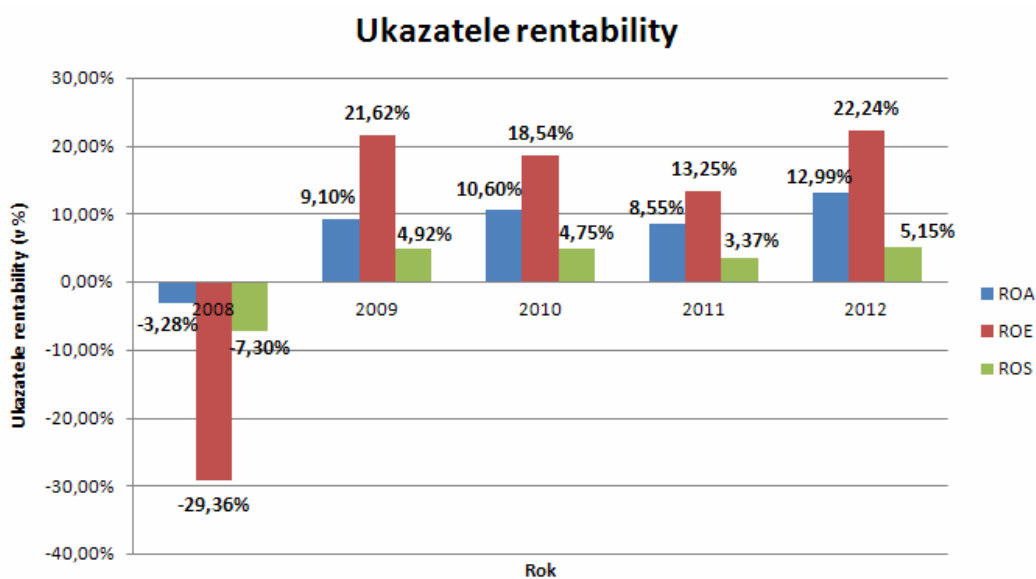
Tab. č. 6: Rentabilita tržeb spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Zisk po zdanění	Tržby	ROS (v %)
2008	-13 219	181 204	-7,3
2009	12 423	252 354	4,92
2010	13 076	275 056	4,75
2011	10 770	319 970	3,37
2012	23 251	451 422	5,15

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Opět lze vidět v tabulce č. 6 v roce 2008 zápornou hodnotu ukazatele rentability tržeb způsobenou záporným výsledkem hospodaření. V roce 2009 hodnota tohoto ukazatele vzrostla na 4,92 % a od tohoto roku v následujících dvou letech docházelo k mírnému poklesu. V roce 2012 došlo opět k nárůstu na 5,15 % a tento ukazatel je tedy nejvyšší za sledované období.

Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů rentability spol. DFH Haus CZ v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Na výše uvedeném obrázku č. 8 lze sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů rentability za sledované období. Čím jsou hodnoty těchto ukazatelů vyšší, tím lepší je ekonomická

situace společnosti. V roce 2008 společnost dosahovala ztráty a hodnoty ukazatelů rentability proto vykazovaly záporné hodnoty. Naopak v roce 2009 hodnoty všech sledovaných ukazatelů vzrostly, ale od tohoto roku postupně docházelo k jejich mírnému poklesu. Nejlepším obdobím lze označit rok 2012, kdy podnik dosahoval nejvyššího čistého zisku, a ukazatele rentability vykazovaly nejvyšší hodnoty.

## 5. 2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení efektivnosti hospodaření podniku s aktivy. Pokud má podnik více aktiv než je vhodné, pak mu vznikají přebytečné náklady a malý zisk. Jestliže má však podnik málo aktiv, přichází tak o možné tržby. V následujících podkapitolách budou postupně rozebrány tyto ukazatele aktivity: obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. [4]

### 5. 2. 1 Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Poskytuje informace o tom, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí v tržby. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat od 1,6 do 2,9. [4]

*Vzorec 4: Obrat celkových aktiv*

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$$

Zdroj: [4]

Následující tabulka č. 7 zobrazuje vypočtené hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv.

Tab. č. 7: Obrat celkových aktiv spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Tržby	Celková aktiva	Obrat celkových aktiv
2008	181 204	202 243	0,9
2009	252 354	196 122	1,29
2010	275 056	194 097	1,42
2011	319 970	204 341	1,57
2012	451 422	193 661	2,33

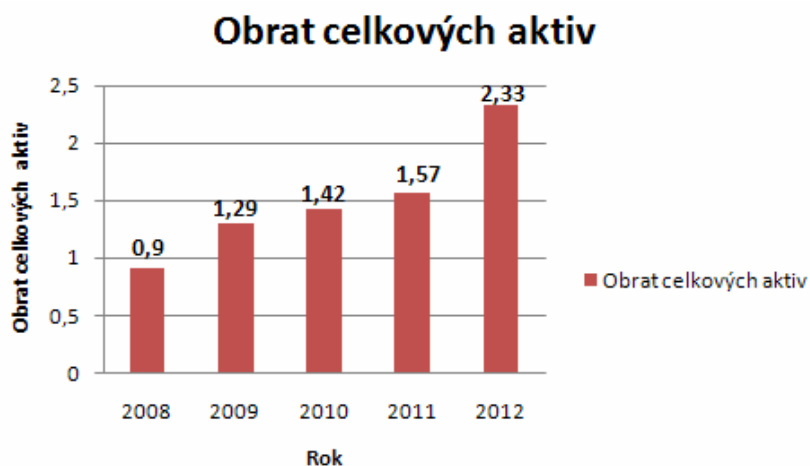
Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

V tabulce č. 7 lze vidět, že hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv se pohybovaly v doporučeném intervalu pouze v roce 2012, kdy hodnota tohoto ukazatele činila 2,33. V předchozích letech 2008 – 2011 hodnoty ukazatele nedosáhly výše doporučeného intervalu.



Následující obr. č. 9 zobrazuje vývoj hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv za sledované období. Z grafu lze vidět rostoucí průběh tohoto ukazatele.

Obr. č. 9: Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv společnosti DFH Haus CZ v letech 2008 –2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

## 5. 2. 2 Doba obratu zásob

Ukazatele doby obratu zásob informuje o tom, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Vyjadřuje počet dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Tento ukazatel by měl vykazovat co nejnižší hodnotu. [4]

*Vzorec 5: Doba obratu zásob*

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 365)$$

Zdroj: [4]

Tabulka č. 8 obsahuje vypočtené hodnoty ukazatele doby obratu zásob.

Tab. č. 8: Doba obratu zásob spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Zásoby	Tržby	Tržby/365	Doba obratu zásob
<b>2008</b>	29 104	181 204	496,45	58,62
<b>2009</b>	25 506	252 354	691,38	36,89
<b>2010</b>	23 310	275 056	753,57	30,93
<b>2011</b>	19 976	319 970	876,63	22,79
<b>2012</b>	28 565	451 422	1 236,77	23,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Z výše uvedené tabulky č. 8 je zřejmé, že nejkratší dobu, tedy 22,79 dní, byly zásoby vázány ve společnosti v roce 2011. Rok 2012 byl z hlediska vázanosti zásob také

pozitivní, doba obratu zásob činila 23,1 dní. Nejdelší doba obratu zásob byla v roce 2008, kdy činila 58,62 dní.

### 5. 2. 3 Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel doby obratu pohledávek určuje, za kolik dní v průměru jsou pohledávky splaceny. Ukazatel představuje, jak dlouhé období je majetek podniku vázán v podobě pohledávek. Hodnota tohoto ukazatele informuje o tom, zda podnik dodržuje stanovenou obchodně úvěrovou politiku, a měla by se rovnat průměrné době splatnosti faktur. [4]

*Vzorec 6: Doba obratu pohledávek*

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky}/(\text{Tržby}/365)$$

Zdroj: [4]

Tabulka č. 9 obsahuje vypočtené hodnoty doby obratu pohledávek.

Tab. č. 9: Doba obratu pohledávek spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Pohledávky	Tržby	Tržby/365	Doba obratu pohledávek
2008	2 819	181 204	496,45	5,68
2009	3 080	252 354	691,38	4,45
2010	4 052	275 056	753,57	5,38
2011	17 816	319 970	876,63	20,32
2012	13 000	451 422	1 236,77	10,51

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Doba obratu pohledávek se ve sledovaném období pohybovala od 4 do 20 dnů. V roce 2009 byla doba obratu pohledávek nejkratší. Krátkodobé pohledávky byly v tomto roce zaplacené v průměru za 4,45 dnů. V roce 2008 a 2010 se tento ukazatel pohyboval mírně nad 5 dny. Naopak v roce 2011 hodnota ukazatele vzrostla a pohledávky tak byly splaceny v průměru za 20,32 dní. V roce 2012 doba obratu pohledávek klesla oproti předchozímu roku téměř o polovinu a činila 10,51 dní.

### 5. 2. 4 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků informuje o tom, kolik dnů trvá podniku splatit své závazky. Tento ukazatel je tak užitečný pro budoucí věřitele, kteří mohou mít představu o tom, jak společnost dodržuje své závazky. Obecně lze říci, že pro zachování finanční stability

společnosti je vhodné, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek.  
[4]

**Vzorec 7: Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{Závazky}/(\text{Tržby}/365)$$

Zdroj: [5]

V tabulce č. 10 jsou vypočtené hodnoty ukazatele doby obratu závazků.

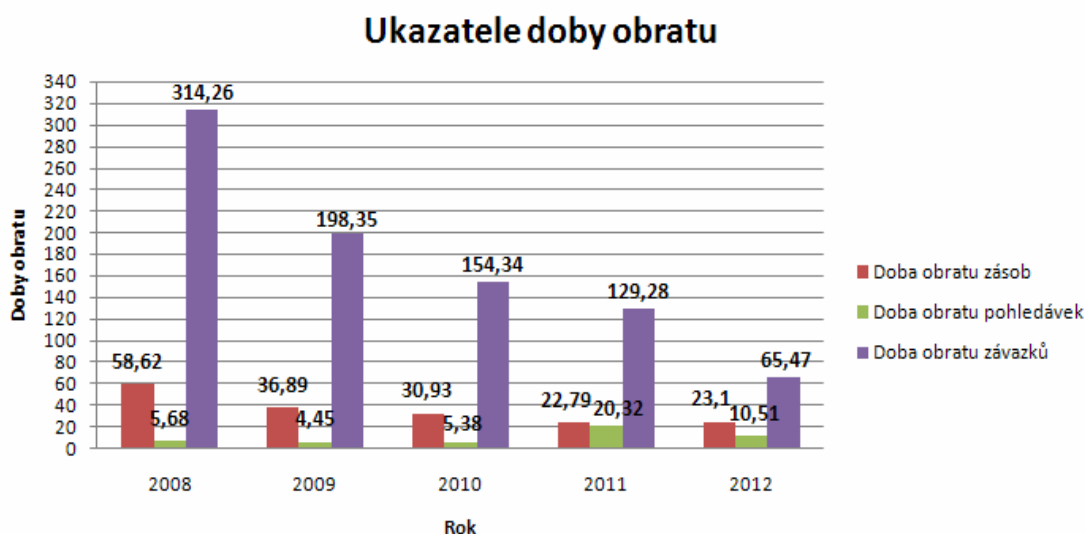
Tab. č. 10: Doba obratu závazků spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Závazky	Tržby	Tržby/365	Doba obratu závazků
2008	156 013	181 204	496,45	314,26
2009	137 136	252 354	691,38	198,35
2010	116 308	275 056	753,57	154,34
2011	113 328	319 970	876,63	129,28
2012	80 974	451 422	1 236,77	65,47

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Z tabulky č. 10 je zřejmá každým rokem zkracující se doba obratu krátkodobých závazků. V roce 2008 byla doba obratu závazků nejvyšší, podniku trvalo v průměru 314,26 dní splatit své závazky. Postupem let hodnota tohoto ukazatele klesala vlivem zvyšujících se tržeb a snižujících se závazků. V roce 2012 podnik dosáhl své nejnižší hodnoty ukazatele, která činila 65,47 dní.

Obr. č. 10: Vývoj ukazatelů doby obratu spol. DFH Haus CZ v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Na výše uvedeném obrázku č. 10 lze vidět hodnoty doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Hodnoty doby obratu zásob měly od roku 2008 do roku 2011 klesající průběh, v roce 2012 mírně vzrostly oproti předchozímu roku. Z grafu je také zřejmé, že v podniku byla v každém roce sledovaného období zachována finanční stabilita, kdy doba obratu závazků byla výrazně delší než doba obratu pohledávek.

### 5. 3 Ukazatele likvidity

Pro úspěšnou podnikatelskou činnost je důležitá trvalá platební schopnost. Platební schopností se rozumí stav, kdy má společnost ke dni splatnosti méně splatných závazků než pohotových peněžních prostředků. Aktuální schopnost podniku hradit své závazky vyjadřuje likvidita. Ukazatele likvidity hodnotí platební schopnost podniku poměrem krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých dluhů. V následujících podkapitolách budou vysvětleny a vypočteny tyto ukazatele likvidity: ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně), ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně) a ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně). [4]

#### 5. 3. 1 Ukazatel běžné likvidity (likvidita 3. stupně)

Ukazatel běžné likvidity znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Optimální hodnota tohoto ukazatele běžné likvidity se pohybuje v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5. [4]

##### *Vzorec 8: Běžná likvidita*

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Zdroj: [4]

Tabulka č. 11 zobrazuje hodnoty ukazatele běžné likvidity za sledované období.

Tab. č. 11: Ukazatel běžné likvidity spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Ukazatel běžné likvidity
2008	32 218	156 013	0,21
2009	30 206	137 136	0,22
2010	37 244	116 308	0,32
2011	49 349	113 328	0,44
2012	45 544	80 974	0,56

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

Vypočtené hodnoty ukazatele běžné likvidity podniku ve sledovaném období každým rokem vzrůstaly, nicméně stále se pohybovaly výrazně pod optimálními hodnotami tohoto ukazatele. Nejvyšší hodnota ukazatele běžné likvidity byla v roce 2012 a činila 0,56. Podnik tedy není dostatečně likvidní a oběžná aktiva nepokrývají krátkodobé závazky.

### 5. 3. 2 Ukazatel pohotové likvidity (likvidita 2. stupně)

Při výpočtu ukazatele pohotové likvidity se z oběžných aktiv vynechávají zásoby, protože představují jejich nejméně likvidní složku. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v intervalu 1 – 1,5. [4]

*Vzorec 9: Pohotová likvidita*

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Zdroj: [4]

V tabulce č. 12 jsou znázorněny hodnoty ukazatele pohotové likvidity za sledované období.

Tab. č. 12: Ukazatel pohotové likvidity spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Oběžná aktiva	Zásoby	Krátkodobé závazky	Ukazatel pohotové likvidity
2008	32 218	29 104	156 013	0,02
2009	30 206	25 506	137 136	0,03
2010	37 244	23 310	116 308	0,12
2011	49 349	19 976	113 328	0,26
2012	45 544	28 565	80 974	0,21

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014  
Vypočtené hodnoty ukazatele pohotové likvidity se opět nacházejí hluboko pod doporučenou hranicí. Společnost dosahovala nejvyšší hodnoty likvidity 2. stupně v roce 2011, kdy činila 0,26. Pokud jsou hodnoty tohoto ukazatele menší než 1, musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

### 5. 3. 3 Ukazatel okamžité likvidity (likvidita 1. stupně)

Okamžitá likvidita představuje schopnost splatit své závazky okamžitě ze svých peněžních prostředků. Pracuje tedy pouze s nejlikvidnější složkou aktiv, kterou

představuje krátkodobý finanční majetek. Optimální hodnota likvidity 1. stupně je minimálně 0,2. [4]

**Vzorec 10: Okamžitá likvidita**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: [4]

Tabulka č. 13 představuje vypočtené hodnoty ukazatele okamžité likvidity.

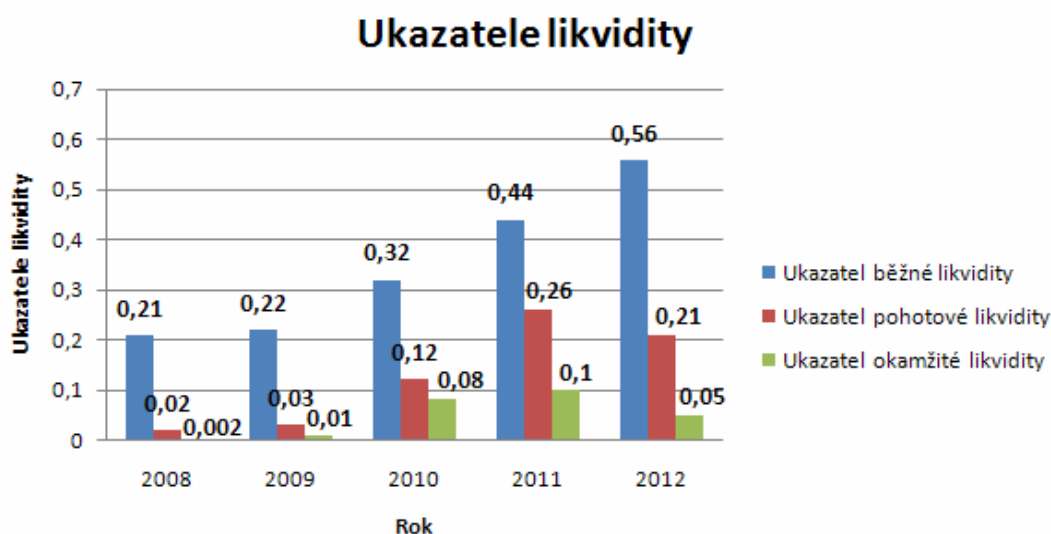
Tab. č. 13: Ukazatel okamžité likvidity spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky	Ukazatel okamžité likvidity
2008	295	156 013	0,002
2009	1 459	137 136	0,01
2010	9 882	116 308	0,08
2011	11 557	113 328	0,1
2012	3 979	80 974	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014  
Společnost ve sledovaném období opět nedosáhla doporučené minimální hranice. Nejvíce se této doporučené hranici podnik blížil v roce 2011, kdy ukazatel okamžité likvidity činil 0,1. Nejhorší byl pro společnost z hlediska okamžité likvidity rok 2008, kdy hodnota tohoto ukazatele představovala jen 0,002.

Obrázek č. 11 graficky znázorňuje vývoj všech výše uvedených ukazatelů likvidity. Obecně lze říci, že čím vyšší je vypočtená hodnota těchto ukazatelů, tím vyšší je platební schopnost podniku. Je zřejmé, že v žádném roce sledovaného období společnost nedosáhla doporučených hranic pro tyto ukazatele. Negativní byl pro společnost rok 2008, kdy všechny hodnoty ukazatelů likvidity byly za sledované období nejnižší. Z hlediska běžné likvidity byl pro společnost nejlepší rok 2012, kdy tato likvidita 3. stupně nabyla hodnoty 0,56. Po odečtení zásob od oběžných aktiv se však stal pro podnik pozitivní rok 2011, kdy ukazatel pohotové likvidity vykazoval nejvyšší hodnotu. Stejně tak tomu bylo i v případě okamžité likvidity, kdy hodnota činila 0,1 a nejvíce se tak přibližovala doporučené hranici.

Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů likvidity spol. DFH Haus CZ v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014

## 5. 4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti určují finanční stabilitu společnosti a poměrují vlastní a cizí zdroje financování. V následujících podkapitolách budou vypočteny tyto ukazatele: ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí. [4]

### 5. 4. 1 Ukazatel celkové zadluženosti

Celková zadluženost se považuje za základní ukazatel zadluženosti podniku a někdy se také nazývá jako ukazatel věřitelského rizika, protože je důležitý především pro věřitele. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více se podnik nachází v zadluženosti a tím vyšší je také věřitelské riziko. Doporučená hranice pro tento ukazatel činí 50 %. [4]

*Vzorec 11: Celková zadluženost*

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Zdroj: [4]

V tabulce č. 14 lze vidět vypočtené hodnoty ukazatele celkové zadluženosti za sledované období.

Tab. č. 14: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Cizí kapitál	Celková aktiva	Ukazatel celkové zadluženosti (v %)
2008	157 058	202 243	77,66
2009	138 122	196 122	70,43
2010	123 101	194 097	63,42
2011	122 699	204 341	60,05
2012	88 629	193 661	45,77

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014  
 Nejnižší hodnotu celkové zadluženosti společnost dosáhla v roce 2012, kdy celková zadluženost činila 45,77 % a nepřekročila tak doporučenou maximální hranici. Naopak v roce 2008 společnost měla nejvyšší celkovou zadluženost, kdy cizími zdroji bylo pokryto 77,66 % majetku. Od tohoto roku měl ukazatel celkové zadluženosti klesající průběh.

#### 5. 4. 2 Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Tento ukazatel určuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Čím vyšší je podíl závazků ve finanční struktuře, tím vyšší je hodnota tohoto ukazatele. [4]

*Vzorec 12: Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu*

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \text{Cizí kapitál} / \text{Vlastní kapitál}$$

Zdroj: [4]

Tabulka č. 15 zobrazuje ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu společnosti ve sledovaném období.

Tab. č. 15: Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Cizí kapitál	Vlastní kapitál	Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (v %)
2008	157 058	45 029	348,79
2009	138 122	57 451	240,42
2010	123 101	70 527	174,55
2011	122 699	81 297	150,93
2012	88 629	104 547	84,77

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014



Opět lze vidět nejvyšší ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu v roce 2008, kdy činil 348,79 %. Každým rokem se tato hodnota ukazatele snižovala a v roce 2012 již činila 84,77 %, což bylo způsobeno převýšením vlastního kapitálu nad cizím kapitálem.

### 5. 4. 3 Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát je zisk před úroky a zdaněním vyšší než úroky. Tento ukazatel je důležitý nejen pro podnik, ale také i pro akcionáře a věřitele. Akcionáři díky tomuto ukazateli zjistí schopnost podniku splácet úroky, věřitele informuje o způsobu zabezpečení jejich nároků v případě likvidace společnosti. Jestliže hodnota tohoto ukazatele dosahuje hodnoty 1, pak celý vytvořený zisk připadá na úhradu úroků věřitelům. Doporučená hodnota ukazatele úrokového krytí je proto větší než 3. [4]

*Vzorec 13: Ukazatel úrokového krytí*

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Zdroj: [4]

Tabulka č. 16 obsahuje vypočtené ukazatele úrokového krytí.

Tab. č. 16: Ukazatel úrokového krytí spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 (částky jsou uvedeny v tis. Kč)

Rok	Zisk před úroky a zdaněním	Nákladové úroky	Ukazatel úrokového krytí
2008	-6 631	9 333	-0,71
2009	17 845	5 583	3,2
2010	20 581	3 531	5,83
2011	17 476	3 822	4,57
2012	25 155	3 019	8,33

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti (viz přílohy C a D), 2014  
Z tabulky č. 16 je zřejmé, že v roce 2008 ukazatel úrokového krytí dosáhl záporné hodnoty, což bylo způsobeno ztrátou před úroky a zdaněním vykázanou v daném roce. Od tohoto roku byla doporučená minimální hranice hodnoty tohoto ukazatele již překročena v každém roce. V roce 2009 činila 3,2 a v roce 2012 již hodnota vzrostla na 8,33.

## 5. 5 Zhodnocení ekonomické situace podniku

Na základě výsledků provedené finanční analýzy lze konstatovat, že finanční situace podniku je celkově pozitivní. Většina ukazatelů poměrové analýzy dosahovala

příznivých hodnot. Na konci roku 2008 společnost vykazovala záporný výsledek hospodaření, a proto některé hodnoty ukazatelů vycházely v záporných hodnotách. V některých případech podnik ani zdaleka nedosahoval doporučených hranic např. při analýze ukazatelů likvidity. Podnik by měl proto více soustředit pozornost na tyto oblasti, aby zlepšil svoji finanční situaci.

Z hlediska vypočtených ukazatelů rentability za sledované období 2008 – 2012 lze společnost DFH Haus CZ považovat za rentabilní. Výjimkou byl rok 2008, kdy společnost vždy vykazovala záporné hodnoty ukazatelů způsobené záporným výsledkem hospodaření. V roce 2009 však podnik již dosáhl kladných hodnot a podobné výsledky vykazoval i v letech následujících až do konce sledovaného období tedy do roku 2012. Aby podnik zvyšoval svoji rentabilitu, měl by dosahovat vyššího čistého zisku například získáním většího počtu zákazníků a tím zvýšeného objemu postavených domů.

Ukazatel obratu celkových aktiv podniku vykazoval po celou dobu sledovaného období rostoucí průběh. Pouze v roce 2012 dosáhl doporučené minimální hranice hodnoty tohoto ukazatele. Ukazatel doby obratu zásob vykazoval nejhorší hodnotu v roce 2008, naopak nejlepší hodnoty dosáhl v roce 2011. V roce 2012 se hodnota tohoto ukazatele oproti roku 2008 snížila o více než polovinu, což bylo způsobeno zejména rostoucími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Zlepšení hodnot tohoto ukazatele dosáhne společnost také snížením svých zásob. Ukazatel doby obratu pohledávek vykazoval ve sledovaných letech nejlepších hodnot zejména v období 2008 – 2010. Nejdéle podnik čekal na splacení svých pohledávek v roce 2011, avšak pozitivním jevem je snížení doby obratu pohledávek v následujícím roce téměř o polovinu. Řešením snižování doby obratu pohledávek by pro společnost mohlo být vyhnutí se nedobytných a obtížně vymahatelných pohledávek. Ukazatele doby obratu závazků dosáhl nejhorší hodnoty v roce 2008, kdy podniku trvalo nejdéle splatit své závazky. Od tohoto roku však docházelo k postupnému klesání hodnoty tohoto ukazatele. Nejkratší dobu obratu závazků tak podnik vykazoval v roce 2012. Pro podnik je však důležité, že ve sledovaném období byla zachována finanční stabilita, kdy doba obratu závazků převyšovala dobu obratu pohledávek.

V případě ukazatelů likvidity podnik vykazuje velmi nízkou likviditu. V žádném roce sledovaného období nedosahoval doporučených intervalů pro hodnoty těchto ukazatelů. Nejlepším rokem z hlediska pohotové a oběžné likvidity byl rok 2011. Naopak

z hlediska běžné likvidity podnik dosahoval nejlepších výsledků v roce 2012. Společnost by se měla v budoucích letech snažit o zvýšení své likvidity. Zvýšení likvidity může dosáhnout nákupem majetku, zvýšením svých aktiv a menším investováním.

Ukazatel celkové zadluženosti vykazoval nejvyšší hodnotu v roce 2008, společnost v tomto roce využívala cizí zdroje k financování svého majetku ve velké míře. Důvodem byla skutečnost, že podnik na konci tohoto vykazoval vysokou hodnotu svých krátkodobých závazků. Od tohoto roku však ukazatel celkové zadluženosti klesal, protože se každým rokem snižovaly i krátkodobé závazky. Nicméně ukazatel stále překračoval doporučenou hranici. Tento ukazatel dosáhl nejnižší hodnoty v roce 2012, kdy se jeho hodnota již vyskytovala pod doporučenou hranicí. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vykazoval ve sledovaném období také klesající průběh. Bylo to způsobeno snižováním cizího kapitálu a zároveň zvyšováním vlastního kapitálu. V případě ukazatele úrokového krytí podnik dosáhl záporné hodnoty v roce 2008 vlivem záporného výsledku hospodaření. V roce 2009 hodnota tohoto ukazatele vzrostla, v následujících letech mírně kolísala, ale přesto se stále vyskytovala nad doporučenou minimální hranicí. Nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2012. Ukazatele zadluženosti podniku se každým rokem zlepšují, proto lze předpokládat zlepšující se vývoj i v budoucích letech.

## **6. SWOT analýza podniku DFH Haus CZ s.r.o.**

SWOT analýza se nejčastěji využívá pro analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku. Mezi vnitřní faktory patří silné stránky (S) a slabé stránky (W) podniku. K vnějším vlivům řadíme příležitosti (O) a hrozby (T). Na základě této analýzy budou postupně definovány tyto čtyři základní skupiny faktorů.

### **6. 1 Silné stránky**

Společnost DFH Haus CZ s.r.o. má na trhu stabilní postavení zejména díky dlouholeté tradici, kvalifikovanému personálu a také ekonomické stabilitě. Německá mateřská společnost působí na trhu již 80 let, česká pobočka DFH Haus CZ se pak objevila na českém trhu od r. 1995. Co se týče ekonomické stability, společnost dosahuje kladného výsledku hospodaření. V roce 2012 činil zisk společnosti 8,5 mil. Kč. Další silnou stránkou této české pobočky je také působení na českém i německém trhu. Velká většina domů vyrobených v ČR se vyváží právě do Německa. Za další pozitiva této společnosti lze určit zejména využívání obnovitelných materiálů (především dřeva) a minimalizace dopadů výroby na životní prostředí. Všechny rodinné domy jsou stavěné jako úsporné – nízkoenergetické dřevěné domy z kvalitních materiálů (až 50 % úspory na topné energie). Velkou výhodou je také nejen rychlost a kvalita výroby a stavby domů, ale i úprava domů přesně podle představ zákazníka. Díky tomu má společnost DFH Haus CZ řadu ocenění z oblasti domů a bydlení.

### **6. 2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti patří zejména nedostatek skladovacích prostor. Podnik se tak často potýká s problémem, kam uložit hotové konstrukční díly domů. Slabou stránkou je také nedostatek parkovacích prostor pro zaměstnance, ale i kamiony. Další slabou stránkou je nutnost hlídat kvalitu dokončovacích prací subdodavatelských podniků. Dohlížení na kvalitu prací má na starosti stavbyvedoucí DFH Haus CZ, který také tyto dokončovací práce přebírá. Podnik se s tímto problémem potýká dlouho a již několikrát došlo ke změně subdodavatelů. Za další negativa této společnosti lze určit i její nízkou likviditu. Vypočtené ukazatele likvidity ve finanční analýze v žádném roce sledovaného období nedosahovaly doporučených hodnot. Podnik je nelikvidní a jeho platební schopnost je krátkodobá. Mezi slabé stránky patří i špatná doprava kamionů do sídla společnosti. Kamiony musí jezdit přes Blovice a objíždět tak nízký most v Nezvěsticích, kudy by cesta do sídla podniku byla kratší.

### 6. 3 Příležitosti

Mezi příležitosti této společnosti lze zařadit zavádění nových technologií, které podnik musí neustále sledovat, také musí inovovat své stavební postupy a zaměstnanci tohoto podniku musí procházet pravidelnými školeními. Další příležitostí je pro podnik také expanze na nové zahraniční trhy, jedná se především o Slovensko a Polsko.

### 6. 4 Hrozby

Mezi hrozby společnosti patří nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru stavebnictví. Může se také jednat o příchod nového konkurenčního podniku na trh, který by přinesl levnější variantu nízkoenergetických dřevostaveb, což by bylo pro potenciální zákazníky jistě atraktivní. Vzhledem k tomu, že drtivá většina domů vyrobených touto českou pobočkou putuje do Německa, pak by dalším problémem pro podnik představovaly různé legislativní změny, které by ztěžovaly převoz těchto domů přes hranice.

Tab. č. 17 obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku DFH Haus CZ

Tab. č. 17: SWOT analýza podniku

<i><b>Silné stránky</b></i>	<i><b>Slabé stránky</b></i>
Dlouholetá historie společnosti Kvalifikovaný personál Ekonomická stabilita Řada ocenění v oblasti bydlení Využívání obnovitelných materiálů Rychlost výroby a stavby domů, kvalita Působení na českém i německém trhu Individuální přístup k zákazníkům	Nedostatek skladovacích prostor Nedostatek parkovacích prostor Nízká likvidita podniku Nutnost hlídat kvalitu dokončení domů od subdodavatelů
<i><b>Příležitosti</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>
Nové technologie Nové zahraniční trhy	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Potencionální konkurence Legislativní změny

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnik DFH Haus CZ má mnoho silných stránek, ale také několik slabých stránek, které snižují jeho konkurenceschopnost na

trhu. Podnik by měl na tyto slabé stránky vhodným způsobem reagovat a také je odstranit. Za slabé stránky podniku byly určeny nedostatečné skladovací a parkovací místa, nízká likvidita podniku a také nutnost hlídat subdodavatele při dokončování prací na domu. Pro zákazníka je důležitá především kvalita postavení domu a nedostatečně odvedená práce by pro podnik mohla představovat špatnou referenci. Podnik by se také měl využít příležitosti v podobě expanze na slovenský a polský trh s dřevostavbami a zároveň eliminovat hrozby ze strany legislativy, konkurence či nedostatku kvalifikovaných pracovníků.

## **7. PEST analýza podniku DFH Haus CZ s.r.o.**

PEST analýza slouží pro analýzu makroprostředí podniku. V následujícím textu budou rozebrány tyto čtyři základní faktory, které působí na podnik DFH Haus CZ: politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory.

### **7.1 Politicko-legislativní faktory**

Mezi specifické zákony, kterými se společnost DFH Haus CZ musí řídit, patří Stavební zákon. Požadavky Stavebního zákona a základní požadavky na stavby určené Evropskou unií dále rozpracovává Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby. Společnost se také musí řídit určitými normami. Jedná se především o ČSN 73 3130 – truhlářské práce stavební či ČSN 73 3150 – tesařské spoje dřevěných konstrukcí.

Vládní politika v České republice společnost DFH Haus CZ výrazně neovlivňuje. Vliv vlády se netýká ani oblasti exportu do Německa. Vliv na tento podnik měl však vstup České republiky do Evropské unie. Změny společnost zaznamenala zejména v různých nařízeních od EU a také ve zjednodušení dokumentů potřebných pro převoz přes hranice. Dříve byly pro převoz do Německa potřebné všechny tyto doklady – mezinárodní nákladní list CMR, dále Jednotná celní deklarace (JCD), doklad EUR2, dodací list a faktura. Po vstupu do EU je tak nutný jen list CMR, dodací list a faktura. Společnost byla osvobozena od cla ještě před vstupem do EU.

Evropská unie také vydala nařízení týkající se dřevostaveb v Německu a tedy společnosti DFH Haus CZ, jelikož většinu vyrobených domů exportuje právě do této země. Eurokódy nařizují, že od 1. 1. 2012 musí mít každá dřevostavba v Německu řízené větrání. Řízené větrání je zařízení, které převádí do obytných místností čerstvý venkovní vzduch a ze sociálního zařízení a z kuchyně odsává odpadní vzduch. Tím je zajištěna dostatečná výměna vzduchu. Od roku 2015 bude povinné, aby byly všechny německé domy opatřeny tepelným čerpadlem. Toto nařízení bude možná platné i v České republice až v roce 2020.

Společnosti se také týkalo nové nařízení o energetických štítkách, které vstoupilo v platnost 1. 1. 2013. Podle zákona č. 406/2000 Sb. O hospodaření energií a jeho novelizaci zákonem č. 318/2012 Sb., který je dále specifikován ve Vyhlášce č. 148/2012 Sb., bylo nutné opatřit každý dům Průkazem energetické náročnosti budovy

(PENB) neboli energetickým štítkem. Energetický štítek poskytuje informace o tom, kolik energie se spotřebuje užíváním budovy na 1 m<sup>2</sup> celkové podlahové plochy. Na základě vypočtené energetické náročnosti a porovnání s referenční hodnotou se poté budova zařadí do klasifikační třídy, která představuje úspornost budovy. Mezi vyhovující klasifikační třídy patří kategorie A, B a C. V klasifikační třídě A jsou zařazeny nejlepší budovy, v klasifikační třídě C jsou budovy, jejichž výsledek výpočtu byl rovný referenční hodnotě. Dřevostavby společnosti DFH Haus CZ spadají do kategorií A či B. [31]

Povinnost vyhotovit a doložit energetický průkaz má stavebník, vlastník budovy nebo společenství vlastníků v těchto případech:

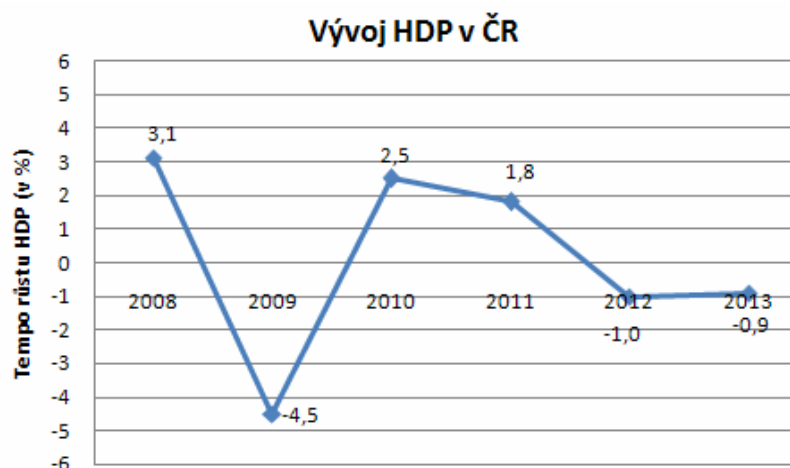
- při výstavbě nových budov – průkaz energetické náročnosti tvoří část dokumentace potřebné pro stavební povolení či ohlášení stavby,
- při větších změnách dokončených budov – týká se budov s celkovou podlahovou plochou větší než 1 000 m<sup>2</sup> a změn ovlivňujících jejich energetickou náročnost,
- u budovy používané orgány veřejné moci (např. budovy hasičů, městské policie, soudů) – celková energeticky vztažná plocha však musí být větší než 500 m<sup>2</sup>,
- při prodeji či pronájmu budovy. [30]

## **7.2 Ekonomické faktory**

Hrubý domácí produkt (HDP) vyjadřuje výkonnost ekonomiky daného státu. Cílem každého státu je dosahovat co nejvyššího tempa růstu tohoto makroekonomického ukazatele. Na následujícím obrázku č. 12 lze vidět vývoj hrubého domácího produktu v České republice v letech 2008 – 2013. Nejvyššího tempa růstu ve sledovaných letech dosahovala ČR v roce 2008, kdy činilo 3,1 %. Následující rok se tempo růstu HDP snížilo až na -4,5 %. Příčinou takového propadu mohla být hospodářská krize. Rok 2010 představoval vzrůst na 2,5 %. Od tohoto roku došlo v roce 2011 k mírnému poklesu a v roce 2013 činilo tempo růstu HDP -0,9 %. [38]



Obr. č. 12: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR v letech 2008 – 2013 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle [38], 2014

V roce 2009 proběhla v mnoha zemích včetně České republiky hospodářská krize. Přestože český trh klesal, společnost vykazovala v tomto roce celkem pozitivní výsledky ukazatelů finanční analýzy oproti roku 2008. Příčinou této skutečnosti je totiž orientace společnosti na německé trhy, které nijak výrazně v roce 2009 neklesaly. S problémy se však podnik DFH Haus CZ potýkal v roce 2008, kdy na konci období vykazoval ztrátu. Bylo to způsobeno tím, že v roce 2008 krize v Německu vrcholila a v tomto roce také společnost vyráběla jednoduché domy, které pro zákazníky nebyly atraktivní, a tudíž nešly na odbyt.

Přestože společnost vyváží domy do Německa, vývoj denních směnných kurzů nemá na podnik výrazný vliv. Podnik totiž nepoužívá aktuální směnný kurz české koruny k euru, ale využívá možnosti stanovení vnitropodnikového kurzu. Tento vnitropodnikový kurz činí v současné době 26,00 CZK/EUR a mění se pouze v případě kurzového výkyvu české koruny vůči euru o 3 %. Tímto kurzem se přepočítávají všechny faktury v české měně.

Podnik vlastní také úvěry. Jedná se zejména o půjčky od mateřské německé společnosti. Tyto půjčky využívá především na rozšíření výrobních prostor či zavádění nových technologií.

### **7.3 Sociálně-demografické faktory**

Následující tabulka č. 18 zobrazuje vývoj vzdělání obyvatelstva České republiky za posledních deset let. Dle Českého statistického úřadu došlo za toto období v ČR k nárůstu počtu obyvatel s ukončeným středním vzděláním s maturitou o 2,9 %.

V případě počtu absolventů vysokých škol došlo za vybrané období k nárůstu dokonce o 6,2 %. [27]

Tab. č. 18: Vzdělání obyvatelstva ČR za období 2002 - 2012

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>SŠ s maturitou (v %)</b>	30,8	30,7	30,9	31,9	32,6	33,2	33,8	33,9	34,2	33,8	33,7
<b>VŠ (v %)</b>	9,5	9,6	9,9	10,4	10,9	11,0	11,7	12,7	13,7	14,8	15,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2014

Pokud by tedy společnost potřebovala na určité pozice nové pracovníky s vystudovanou vysokou školou či s ukončeným středním vzděláním s maturitou, nemusela by mít problémy s jejich hledáním.

Co však podnik považuje za problém, je nedostatek pracovníků z hlediska odbornosti potřebné při výrobě domů. Společnost pocítuje velký zájem uchazečů o práci, kteří však nejsou z oboru truhlář/tesař. Proto se rozhodla od září letošního roku spolupracovat se SOU Stavební v Plzni a SŠ v Oselcích. Společnost tak bude podporovat studenty učňovského oboru truhlář/tesař, kteří budou mít možnost vykonávat odbornou praxi přímo ve výrobním závodě tohoto podniku. Podle svých studijních výsledků také budou moci od podniku získat měsíční prospěchové stipendium. Pro studenty učilišť tak po absolvování existuje velká šance zaměstnání v podniku DFH Haus CZ.

Společnost o své zaměstnance velmi pečuje, protože jejich přístup k práci je pro ně důležitý. Vytváří pro ně příjemné pracovní prostředí a snaží se je motivovat zejména finančním ohodnocením a různými zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci také pravidelně podstupují různá školení dle svého oboru práce v určitých časových intervalech a povinná je i zdravotní prohlídka u podnikového lékaře.

Společnost se také každoročně účastní mnoha veletrhů, kde se prezentují nízkoenergetické dřevostavby. Jedním z největších je mezinárodní veletrh Dřevostavby, kterého se zúčastňují dvě stě vystavovatelů z deseti evropských zemí. Podnik působí také jako sponzor, kdy podporuje FK Žákava či poskytuje partnerské dary hasičům a různým složkám obcí. V období povodní se společnost snažila pomoci občanům postiženým těmito povodněmi a poskytla vybraným lidem určitý finanční obnos.

## **7. 4 Technicko-technologické faktory**

Zavádění nových technologií ve společnosti znamenalo zejména změnu vstupního materiálu, např. polystyrenu. Podnik přebírá nové technologie od své německé mateřské společnosti. S touto mateřskou společností se musí shodovat i v komunikačních a informačních technologiích.

Smyslem výroby domů této společnosti je vyrábět nízkoenergetické domy. Všechny používané materiály jsou ekologicky nezávadné – to je zásada kvalitních dřevostaveb. Podnik používá technologie šetrné k životnímu prostředí, vyrábí především bez formaldehydů a obdržel také certifikaci Zelený bod kvality – dům bez škodlivin.

S ochranou životního prostředí souvisí i třídění odpadu. Společnost třídí všechny materiál (např. plasty, polystyren, sádkarton) do různých kontejnerů. Kontejnery pro tento podnik dodává jednou týdně firma Eliot. Na svoz dohlíží společnost EKO-KOM, která v ČR provozuje třídění, recyklaci a využití obalových odpadů. Souhrn těchto činností se nazývá „Systém EKO-KOM“, který se zakládá především na spolupráci podniků, obcí a měst. Tento systém zabezpečuje, aby spotřebitelé vytřídili odpady z použitých obalů, dále svezení sběrovou technikou, dotřídění těchto odpadů a nakonec jejich využití jako druhotné suroviny či jako zdroj energie. [28]

Mezi inovace v používaném materiálu této společnosti patří zejména tyto:

- prostup tepla na m<sup>2</sup> stěny – U 0125
- polystyren 14 cm (dříve 10 cm),
- minimální vata ve venkovní stěně,
- okno trojsklo (dříve dvojsklo),
- šestikomorový systém, při kterém se ušetří energie i náklady na vytápění,
- podlahy 205 mm (dříve 160 mm),
- stropní dimenze hranolů 280 mm (dříve 240 mm),
- krokve 280 mm (dříve 230 mm).

PEST analýza podniku identifikovala čtyři vnější faktory, které na něj působí. Jako politicko-legislativní faktory byly určeny zákony a nařízení, kterými se podnik musí řídit, aby i nadále mohl provozovat svoji podnikatelskou činnost v oblasti dřevostaveb. Musí se řídit například Stavebním zákonem, nařízeními Evropské unie týkajícími se

dřevostaveb v Německu nebo nařízeními o energetických štítkách. Do ekonomických faktorů byl zařazen především vývoj směnného kurzu či vývoj hrubého domácího produktu v České republice. Sociálně-demografickými faktory byla určena úroveň vzdělání obyvatelstva ČR nebo také působení společnosti DFH Haus CZ jako sponzora různých spolků či složek obcí. Technicko-technologickými faktory podniku byly popsány především různé inovace v používaném materiálu či přístup k ochraně životního prostředí.

## **8. Porterův model pěti sil podniku DFH Haus CZ s.r.o.**

Porterův model pěti sil slouží k analýze mikroprostředí podniku. V následujícím textu bude postupně určeno působení pěti konkurenčních sil na podnik – dodavatelů, zákazníků, existujících i potenciálně nově vstupujících konkurentů a substitučních výrobků.

### **8.1 Dodavatelé**

Vzhledem k tomu, že společnost DFH Haus CZ je součástí německé mateřské společnosti, dodavatele podniku tvoří zejména německé firmy, v menší míře i české podniky.

Hlavními dodavateli společnosti DFH Haus CZ jsou zejména tyto německé podniky:

- Porta Bauelemente GmbH – okna, dveře
- D+M Rolladentechnik GmbH – rolety, žaluzie
- URSA Deutschland GmbH – vata-ursa
- BS Baustoffe GmbH – sádrokarton
- Fermacell GmbH – fermacell
- Holzwerke Ladenburger GmbH – hranoly, trámy (dřevo)
- Dresselhaus GmbH – spojovací materiál
- Gustav Herbstreuter GmbH – spojovací materiál, parapety venkovní Alu
- Otto Wolff Kunststoffe – střešní folie, igelity
- Metall Dax GmbH – zábradlí
- Roto Dach GmbH – střešní okna.

Společnost DFH Haus CZ s těmito podniky uzavírá vždy k 1. 1. následujícího roku rámcové smlouvy. Tyto smlouvy garantují ceny materiálu na smluvené období (jedná se buď o půl rok, nebo celý rok). Součástí těchto smluv mohou být i dohodnuté slevy a bonusy nebo jsou dohodnuty dodatečně v návaznosti na množství odebraného materiálu.

U menších dodavatelů (zejména českých podniků) existují pouze ceníky, na základě kterých si společnost DFH Haus CZ objednává.

Doprava materiálu probíhá přes spediční firmy. Pokud je spediční firma sjednaná s odběratelem (čili společností DFH Haus CZ), pak hradí i dopravné. Pokud jsou spediční firmy sjednané s dodavateli, pak je dopravné zahrnuto v ceně zboží nebo je zvlášť uvedeno na faktuře. V případě expresní dodávky se jedná o poštovní zásilky (DPD, DHL).

Úhrada nákupů společnosti probíhá na základě faktur převodem z bankovního účtu.

## **8. 2 Zákazníci**

Zákazníky společnosti DFH Haus CZ tvoří české i německé obyvatelstvo. O montované dřevostavby tohoto podniku mají nejčastěji zájem lidé, kteří jsou velmi dobře zajištěni, např. němečtí lékaři či právníci.

V České republice podnik postaví 3 - 15 dřevostaveb ročně. Zákazníky tvoří většinou obyvatelé velkých měst a jejich okolí, kde se budují satelitní města. Jedná se zejména o Prahu, okraj Prahy a také celý Středočeský kraj.

Do Německa putuje ročně až 380 domů od této společnosti. Obchodní síť společnosti pokrývají celé Německo, od holandských hranic až po Berlín. Nejčastěji však zákazníci pocházejí z oblasti Bavorska (města Norimberk či Mnichov), které hraničí se západem Čech a má tak nejbližší k sídlu společnosti DFH Haus CZ.

Prodej montovaných dřevostaveb probíhá přes obchodní zástupce společnosti. Společnost získává zákazníky buď prostřednictvím obchodních zástupců, kteří si shání svoje kontakty na zákazníky sami, nebo zájemci o dřevostavbu mají možnost psát dotazy na webových stránkách podniku přes e-mail, např. o zaslání katalogů či domluvení osobní schůzky.

Cílem práce tohoto podniku je především spokojený zákazník, proto také podnik o své zákazníky velmi pečuje. Svým zákazníkům poskytuje mnoho služeb, které jim usnadňují průběh realizace stavby domu a zaměstnanci podniku procházejí speciálními několikaměsíčními školeními, aby svoji práci odváděli profesionálně a kvalitně.

Zákazníci mají možnost vybrat si z několika kategorií domů. Jedná se o 2 500 typů domů a tyto domy lze dále upravovat dle přání a požadavků zákazníka. Konečná cena je tedy známa až po finálním řešení každého domu. Existují pouze orientační ceny pro každou kategorii domů.

Tato společnost zákazníkům běžně nenabízí žádné slevy, jelikož sleva je podle podniku na úkor kvality. Výjimka je pouze u prodeje zajímavých domů realizovaných jako individuální projekty, které by mohly být pro podnik zajímavou referencí. V tomto případě podnik nabízí zákazníkům určitou slevu. Zákazník obdrží zvláštní odměnu v určité výši a za to umožní podniku využít dům v jeho jednotlivých fázích rozpracovanosti ke speciálním účelům maximálně po dobu 2 let (např. pro pořádání propagačních akcí – grilování, pečení klobás, dále prohlídky domu pro potenciální zákazníky nebo pořizování snímků pro reklamní a propagační účely podniku).

### **8.3 Konkurenti v odvětví**

Konkurenty společnosti DFH Haus CZ v odvětví můžeme stejně jako zákazníky členit na české a německé. Na českém i německém trhu existuje velké množství podniků zabývajících se výrobou a stavbou montovaných dřevostaveb. Na českém trhu existuje dle posledních údajů Českého statistického úřadu z roku 2012 v oboru stavebnictví průměrně 642 podniků s 50 a více zaměstnanci. Na německém trhu působí v tomto oboru dle Spolkového statistického úřadu přes 75 000 malých, středních i velkých podniků.

Největšími konkurenty společnosti DFH Haus CZ v odvětví dřevostaveb jsou podniky:

- ATRIUM, s.r.o.
- ELK s.r.o.
- Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.
- RD Rýmařov s.r.o.

Podnik ATRIUM, s.r.o. se sídlem v Horažďovicích působí na českém trhu již přes 20 let. Od roku 2006 působí také na Slovensku. Společnost zpracovává více než 80 rodinných domů za rok. V roce 2012 činil zisk této společnosti přes 8,7 mil. Kč. Podnik vlastní tři vzorové domy, a to v Horažďovicích, v Brně a v Průhonicích. Každý rok se ATRIUM, s.r.o. účastní anket Top dům či Dům roku, ve kterých soutěží se společností DFH Haus CZ. [20]

Společnost ELK s.r.o. působí na českém trhu od roku 1989 a je součástí rakouského koncernu ELK Holding AG. Společnost staví montované a srubové domy. Sídlo podniku je v Plané nad Lužnicí, kde je postaven i vzorový dům. Druhý vzorový dům lze nalézt v Brně. Zisk této společnosti činil v roce 2012 téměř 4,6 mil. Kč. [29]

Konkurenční podnik Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. vznikl rozdělením společnosti Haas Fertigbau na dvě společnosti a sídlí v Chanovicích u Horažďovic. Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. nabízí svým zákazníkům několik desítek typových domů v různých stupních dokončení. Zákazníci této společnosti mohou navštívit celkem pět vzorových domů se sídly v Praze, v Chanovicích, v Brně a také v Dolanech. Výsledek hospodaření za běžnou činnost této společnosti činil v roce 2011 téměř 18 mil. Kč. [35]

Výhodou výše uvedených podniků je skutečnost, že tyto společnosti jsou členy Asociace dodavatelů montovaných domů, která sdružuje výrobce montovaných staveb na bázi dřeva za účelem zabezpečení kvality dřevostaveb. [17]

Dalším konkurenčním podnikem je společnost RD Rýmařov s.r.o., která vznikla v roce 1965 se sídlem v Rýmařově. Tato společnost se také zabývá výrobou staveb na bázi dřeva a za své již více než čtyřicetileté působení na stavebním trhu postavila přes 22 000 domů. RD Rýmařov s.r.o. nevyrábí domy jen pro české zákazníky, ale dřevěné domy této společnosti se také staví v Německu, Rakousku, Švýcarsku, Řecku a na Slovensku. Vzorové domy tohoto podniku sídlí v Pardubicích, v Liberci a ve Zlíně se dům nachází ve fázi výstavby. Tento podnik prodal za rok 2012 v České republice 242 domů a zisk společnosti činil v tomto roce necelý 1 mil. Kč. [44]

Tabulka č. 19 zobrazuje porovnání cen vybraného typu domu bungalov s konkurenty, lze vidět srovnání obytných ploch domu, dispozice a ceny domu uvedených v českých korunách i euru. Z tabulky č. 19 vyplývá, že cena bungalovu společnosti DFH Haus CZ vychází v porovnání s konkurenčními podniky jako nejvyšší.

Tab. č. 19: Porovnání cen vybraného domu s konkurenčními podniky

<b>Společnost</b>	<b>DFH Haus CZ</b>	<b>ATRIUM</b>	<b>ELK</b>	<b>HAAS</b>	<b>RD-Rýmařov</b>
<b>Bungalov</b>	<b>FP-92-116-A</b>	<b>Vela 100</b>	<b>Fortuna 95</b>	<b>Basic Line</b>	<b>Largo 122(Winkel)</b>
Obytná plocha/m <sup>2</sup>	92,17	100,13	94,12	92	108
Dispozice	3+1	4+1	3+1	4+1	4+1
Cena v CZK	2 760 000	2 555 100	2 524 300	2 270 770	2 374 020
Cena v EUR	106 153,85	98 273,08	97 088,46	87 337,31	91 308,46
Cena/m <sup>2</sup> v EUR	1 151,72	981,45	1 031,54	949,32	845,45

Zdroj: Interní materiály spol. DFH Haus CZ, 2014



Obrázek č. 13 znázorňuje umístění vybraných a výše uvedených konkurenčních podniků v České republice. Písmenem A je označeno sídlo společnosti DFH Haus CZ.

Obr. č. 13: Sídla vybraných konkurenčních podniků v ČR a spol. DFH Haus CZ



Zdroj: [33]

Mezi německé konkurenční podniky společnosti DFH Haus CZ lze řadit především:

- FingerHaus GmbH
- Gussek-Haus GmbH
- KAMPA Haus GmbH
- RENSCH-HAUS GmbH

Historie společnosti FingerHaus GmbH sahá až do roku 1820. Podnik zaměstnává v současné době více než 300 pracovníků. Stejně jako podnik DFH Haus CZ nabízí dřevěné rodinné domy a bungalovy. Tato společnost sídlí v německém Frankenbergu, který je od Plzně vzdálený přibližně 450 km. Svůj první vzorový dům podnik postavil před více než 30 lety a v současné době jich vlastní 25 po celém Německu. [32]

Společnost Gussek-Haus GmbH vznikla v roce 1951 a dnes patří k největším výrobcům montovaných domů v Německu. Sídlo společnosti je ve městě Nordhorn, který je od Plzně vzdálený asi 650 km. V tomto městě byl také v roce 1961 postaven první vzorový dům společnosti a nyní má těchto domů již 15. V současnosti podnik zaměstnává přes 400 zaměstnanců a ročně vyrobí až 500 domů. Společnost se zaměřuje nejen na německý trh, ale expandovala i do Švýcarska, Belgie, Nizozemí a Lucemburska. [34]

Společnost KAMPA Haus GmbH sídlí ve městě Steinheim, jehož vzdálenost od Plzně činí asi 300 km. Tato společnost nabízí svým zákazníkům klasické rodinné domy, bungalovy či moderní domy ze dřeva a vyskytuje se nejen v Německu, ale také v Polsku, Belgii a Švýcarsku. Tento podnik vlastní 18 vzorových domů po celém německém území, nejvíce se však vyskytují na jihu a východě Německa. [36]

Rodinný podnik RENSCH-HAUS GmbH sídlí v německém Kalbachu vzdáleném okolo 350 km od Plzně. Tento podnik má dlouholetou tradici, na německém trhu působí již téměř 140 let. RENSCH-HAUS GmbH se opět zabývá stavbou dřevěných rodinných domů s individuálním přístupem ke svým zákazníkům. Společnost se však na rozdíl od výše uvedených podniků zaměřuje výhradně na německý trh. Zákazníci této společnosti mohou navštívit celkem 16 vzorových domů různých typů. [43]

Na následující obrázek č. 14 lze vidět Českou republiku a Německo. Na mapě jsou označena sídla vybraných německých konkurenčních podniků, tedy Frankenberg, nejvzdálenější Nordhorn u holandských hranic, dále Steinheim a Kalbach. Písmeno A opět zobrazuje sídlo české společnosti DFH Haus CZ.

Obr. č. 14: Sídla vybraných konkurenčních podniků v Německu a společnosti DFH Haus CZ v ČR



Zdroj: [33]

#### **8. 4 Potenciální noví konkurenti**

Konkurence v odvětví stavebnictví je vysoká, v České republice i v ostatních zemích existuje velké množství méně známých výrobců montovaných dřevostaveb. Tito

výrobci mohou mít zájem o zvýšení svého tržního podílu. Jako příklad lze uvést expanzi čínských stavebních podniků na německý trh. Tato expanze se v oboru stavebnictví odehrála před několika lety a ohrožovala i české podniky. Avšak nelze určit, zda se zákazníci raději obrátí na méně známé podniky, než na evropsky uznávané společnosti s dlouholetou historií.

V oblasti montovaných dřevostaveb i celého stavebnictví existuje pro podniky mnoho bariér vstupu do tohoto odvětví. Velkou překážkou je především kapitálová náročnost. Podnik musí mít dostatek finančních prostředků na nákup všech strojů, materiálu a dalších prvků potřebných pro stavbu dřevěných domů. Je také potřeba počítat s náklady na propagaci. Za další překážku vstupu lze určit nutnost zaměstnávat kvalifikované pracovníky, kteří musí být speciálně vyškoleni pro výrobu a stavbu montovaných domů. S tím také souvisí potřeba znát správné a složité technologie, které se využívají pro stavbu těchto budov.

Vzhledem k výše uvedeným bariérám vstupu je pro společnost DFH Haus CZ riziko ze strany nově vstupujících výrobců montovaných domů velmi malé. Tato společnost má již své stabilní postavení na trhu, do Německa dodává až 380 montovaných domů ročně. Podnik je také v České republice výhradním zástupcem značky OKAL, která se stala renomovanou a uznávanou značkou zaručující kvalitní montované dřevostavby.

Vyšší riziko v oblasti dřevostaveb však vyplývá ze strany podniků nabízejících nekvalitní montované domy. Tyto podniky nevládní certifikáty výroby, které společností vydává Technický a zkušební ústav stavební Praha a tím nabízejí domy neznámého původu. Zákazníci těchto podniků kladou důraz pouze na cenu a již nevěnují pozornost kvalitě jednotlivých komponentů stavby. Tím se na trh dostávají nekvalitní domy, které dělají velice špatnou reklamu všem dřevostavbám.

## **8. 5 Substituty**

Za substituční produkty montovaných dřevostaveb lze považovat především zděné domy. Zděné domy mají oproti dřevostavbám mnoho výhod, ale také nevýhod. Jednou z výhod zděných domů je zejména větší možnost individuálních staveb. Společnost DFH Haus CZ se sice při řešení návrhu dřevostavby maximálně podřizuje požadavkům zákazníka, ale přesto zde existují některá stavební omezení, která nejsou technicky proveditelná. Další výhodou těchto substitutů může být jejich nižší konečná cena oproti ceně dřevostaveb. U zděného domu existuje možnost provést některé práce svépomocí,

v některých případech si dokonce celý dům může zákazník postavit sám. Zděná stavba by pak mohla představovat výrazně levnější substitut, protože v případě dřevěných domů takový způsob řešení nelze. Výstavbu montovaných dřevostaveb musí provádět speciálně vyškolená řemeslnická a montážní skupina, jedná se tedy pouze o odbornou záležitost. Za výhodu zděných staveb se také obecně považuje vyšší životnost a lepší zvuková izolace.

Ohrožení ze strany těchto substitutů je pro montované dřevostavby velmi vysoké. Dle Českého statistického úřadu dosáhl v roce 2012 podíl dřevostaveb na trhu rodinných domů v ČR necelých 10 %. Zbýlých téměř 90 % rodinných domů tvoří v České republice zděné domy. Příčinou této skutečnosti může být především nedůvěra českých obyvatel k domům ze dřeva a k rychlosti jejich výroby a postavení.

V Porterově modelu pěti sil bylo určeno mikroprostředí daného podniku, do kterého patří dodavatelé, zákazníci, existující konkurenti v odvětví, potenciálně noví konkurenti a substituční produkty. Společnost DFH Haus CZ nakupuje materiál pro výrobu domů především od německých dodavatelů, s kterými sepisuje rámcové smlouvy na garanci cen. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je malá, protože na německém trhu existuje mnoho podniků se stejným sortimentem a podnik DFH Haus CZ je díky dlouholeté spolupráci důležitým odběratelem. Vyjednávací síla zákazníků společnosti DFH Haus CZ je také malá, neboť skupina potenciálních zákazníků tohoto podniku se nachází na celém území České republiky i Německa. Nejedná se tedy o koncentrovanou skupinu lidí. Konkurenty společnosti tvoří české i německé podniky. Rivalita mezi těmito existujícími konkurenty probíhá především prostřednictvím reklamy a účastí v různých anketách týkajících se montovaných dřevostaveb. V případě ohrožení podniku ze strany potenciálních nových konkurenčních společností lze konstatovat, že tato hrozba je malá, neboť bariéry vstupu do oblasti dřevostaveb jsou velké. Za substituty montovaných dřevostaveb společnosti byly v této kapitole označeny především zděné domy. Hrozba těchto substitutů je pro podnik velká, jelikož v České republice tvoří drtivou většinu rodinných domů.

## 9. Postavení podniku na českém, německém trhu a v EU

Společnost DFH Haus CZ působí na českém trhu již téměř 20 let. Avšak zhruba pouze 10 % odbytu této společnosti tvoří tuzemští zákazníci. Zbýlých 90 % jednotlivých dílů domů putuje do Německa. V následujících podkapitolách bude analyzován vývoj celkového trhu s dřevostavbami v České republice i v Německu, dále bude následovat srovnání společnosti s některými vybranými českými i německými konkurenty a také postavení dřevostaveb a podniku v rámci Evropské unie.

### 9.1 Vývoj trhu s dřevostavbami

Od roku 2008 počty dokončených dřevostaveb v České republice každým rokem stále rostou, přestože produkce v odvětví stavebnictví má od tohoto roku klesající průběh. Zatímco v roce 2003 bylo na českém trhu postaveno pouze 263 dřevostaveb, v roce 2012 se tento počet několikanásobně zvýšil, a to na necelých 1 700 domů. Podíl dřevostaveb na trhu činí tedy již zhruba 10 %. Od roku 2008, kdy tento podíl činil v ČR pouze 5,3 %, tedy došlo k téměř dvojnásobnému nárůstu. Příčinou tohoto nárůstu by mohl být také růst cen energií či cen stavebních prací. Níže uvedená tabulka č. 20 zobrazuje vývoj celkového trhu s rodinnými domy a s dřevostavbami v České republice v letech 2008 – 2012. Oficiální statistiky od Českého statistického úřadu za rok 2013 stále nejsou k dispozici. [19]

Tab. č. 20: Vývoj celkového trhu s dřevostavbami v ČR v období 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet dokončených RD (v ks)	18 930	18 346	19 122	16 849	16 929
Počet dřevostaveb dokončených RD (v ks)	1 008	1 195	1 332	1 465	1 699
Podíl dřevostaveb na celkovém trhu dokončených RD/ks (v %)	5,3	6,5	7,0	8,7	10,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spol. DFH Haus CZ, 2014

Z tabulky č. 20 je zřejmý narůstající počet dřevostaveb, kdy se v roce 2012 postavilo v České republice téměř o 700 dřevěných domů více než v roce 2008. Lze si také všimnout kolísavého počtu dokončených rodinných domů a narůstajícího podílu dřevostaveb na českém trhu ve sledovaném období.

Situace v Německu na trhu s dřevostavbami se oproti České republice výrazně odlišuje. Jedním z důvodů lze také označit skutečnost, že vývoj montovaných dřevěných domů započal právě v této zemi již na začátku 20. století. Například v roce 1978 bylo v Německu postaveno zhruba 22 000 těchto montovaných dřevostaveb.

Počty rodinných domů a dřevostaveb se na německém trhu pohybují ve vysokých hodnotách ve srovnání s ČR. Poptávka ve stavebnictví v roce 2008 poklesla oproti předchozímu roku, což bylo způsobeno vlivem celosvětové krize. Od tohoto roku však trh s rodinnými domy v Německu narůstal, stejně jako podíl dřevostaveb. V následující tabulce č. 21 lze vidět vývoj celkového trhu s rodinnými domy a s dřevostavbami v Německu v letech 2008 – 2012.

Tab. č. 21: Vývoj celkového trhu s dřevostavbami v Německu v období 2008 - 2012

<b>Rok</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Počet RD na celkovém trhu (v ks)</b>	80 791	82 445	86 612	102 606	97 443
<b>Počet dřevostaveb (v ks)</b>	12 140	12 007	13 118	15 475	14 867
<b>Podíl dřevostaveb na celkovém trhu (v %)</b>	15,0	14,6	15,1	15,1	15,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spol. DFH Haus CZ, 2014

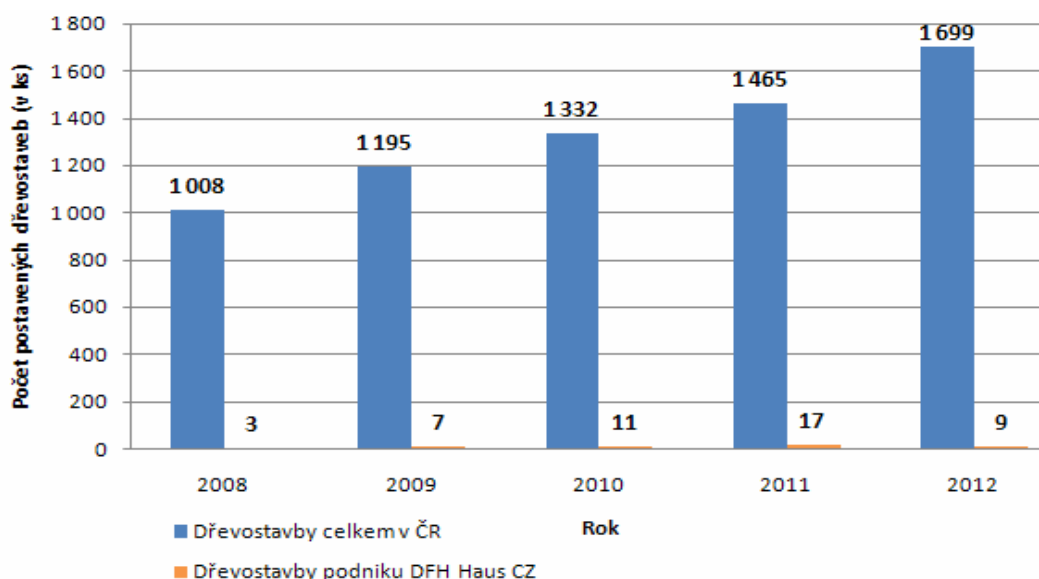
Z tabulky č. 21 si lze povšimnout, že podíly dřevostaveb na celkovém trhu v Německu jsou několikanásobně vyšší než na území České republiky. V roce 2008 bylo v Německu vybudováno 12 140 domů. Od tohoto roku počet narůstal a v roce 2011 dosáhl nejvyšší hodnoty. V tomto roce počet dřevostaveb v Německu činil 15 475 kusů. V roce 2012 však došlo k mírnému poklesu. Podíly dřevostaveb na celkovém trhu se pohybují okolo 15 %. Nejnižší podíl ve sledovaném období byl dosažen v roce 2009, kdy činil 14,6 %. Naopak v roce 2012 tento podíl vzrostl na hodnotu 15,3 %.

## **9. 2 Postavení podniku**

V této podkapitole bude stavební produkce společnosti DFH Haus CZ nejprve srovnána s celkovým počtem dřevostaveb v České republice a následně s celkovým počtem těchto domů v Německu. Srovnávány budou údaje v letech 2008 – 2012, protože oficiální statistiky počtu dřevostaveb za rok 2013 stále nejsou k dispozici.

Následující obrázek č. 15 zobrazuje celkový počet postavených dřevostaveb v České republice a počet dřevostaveb postavených společnostmi DFH Haus CZ na českém území za sledované období.

Obr. č. 15: Počet dřevostaveb v ČR v letech 2008 – 2012.

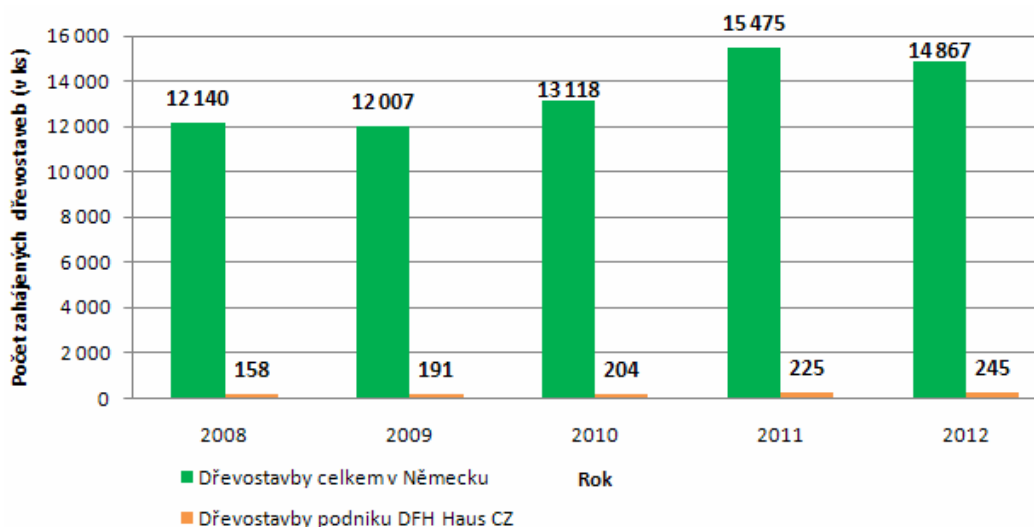


Zdroj: Vlastní zpracování dle [19] a interních materiálů spol. DFH Haus CZ, 2014

Z obrázku č. 15 vyplývá rostoucí celkový počet dřevostaveb v České republice ve sledovaném období. Počet dřevostaveb v ČR vzrostl od roku 2008 do roku 2012 o 68 %. Z grafu je také zřejmý velice malý podíl společnosti DFH Haus CZ na českém trhu. Nejméně dřevostaveb bylo v České republice postaveno v roce 2008, kdy jejich počet činil 1 008 kusů. Společnost DFH Haus CZ se na tomto počtu podílela pouze 3 domy, což bylo také nejméně domů, které na českém trhu ve sledovaném období postavila. Od tohoto roku docházelo k nárůstu počtu domů v ČR i počtu domů dodaných podnikem DFH Haus CZ. V roce 2011 vzrostl celkový počet dřevostaveb v ČR na 1 465 kusů. Společnost se na této hodnotě podílela již 17 montovanými domy, což pro podnik představovalo nejvíce dodaných domů do ČR ve sledovaném období. Podíl podniku v roce 2011 na českém trhu byl však stále velmi nízký a činil pouze 1,16 %. Rok 2012 znamenal opět nárůst dřevostaveb a celkem tedy bylo v České republice postaveno již 1 699 montovaných domů. Společnost však v tomto roce zaznamenala pokles oproti předchozímu roku a v České republice postavila pouze 9 dřevostaveb. Podíly společnosti DFH Haus CZ na českém trhu se ve sledovaném období pohybovaly od hodnot 0,3 % do 1,16 %.

Následující obrázek č. 16 zobrazuje situaci s dřevostavbami na německém trhu. Porovnávají jsou opět údaje v období 2008 – 2012, protože oficiální statistiky německého trhu s dřevostavbami za rok 2013 nejsou k dispozici. V grafu je také uveden počet domů dodaných společnostmi DFH Haus CZ ve sledovaném období do Německa.

Obr. č. 16: Počet zahájených dřevostaveb v Německu v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů spol. DFH Haus CZ, 2014

Na obrázku č. 16 si lze všimnout vyšších hodnot celkového počtu dřevostaveb na německém trhu oproti českému trhu. Také počty dřevostaveb vyrobených společnostmi DFH Haus CZ pro německý trh jsou mnohonásobně vyšší než pro trh český. Nicméně podnik i na tomto trhu dosahuje nízkého podílu. Je to dáno především silnou konkurencí v oblasti dřevostaveb v Německu. Z grafu lze vidět, že v roce 2008 činil počet zahájených dřevostaveb 12 140 domů. Společnost DFH Haus CZ se v tomto roce podílela 158 domy postavenými na německém trhu. Od tohoto roku celkový počet dřevostaveb kolísá, velký nárůst byl zaznamenán až v roce 2011. V tomto roce byl největší počet zahájených dřevostaveb, kdy hodnota činila 15 475 domů. Ve stejném roce vzrostl počet domů společnosti na 225. V roce 2012 celkový počet dřevostaveb v Německu poklesl na 14 867 domů. Naopak podnik v tomto roce dodal na německý trh nejvíce domů za sledované období, a to 245 kusů. Podíl společnosti na německém trhu činil v tomto roce 1,65 % a společnost tím dosáhla své nejvyšší hodnoty tržního podílu za sledované období. Během sledovaného období se tržní podíly společnosti DFH Haus CZ v Německu pohybovaly mezi hodnotami od 1,3 % do 1,65 %.

### 9.3 Srovnání podniku s konkurenty

V této podkapitole bude společnost DFH Haus CZ srovnána se třemi vybranými konkurenčními podniky na českém trhu a následně se dvěma konkurenty z Německa.

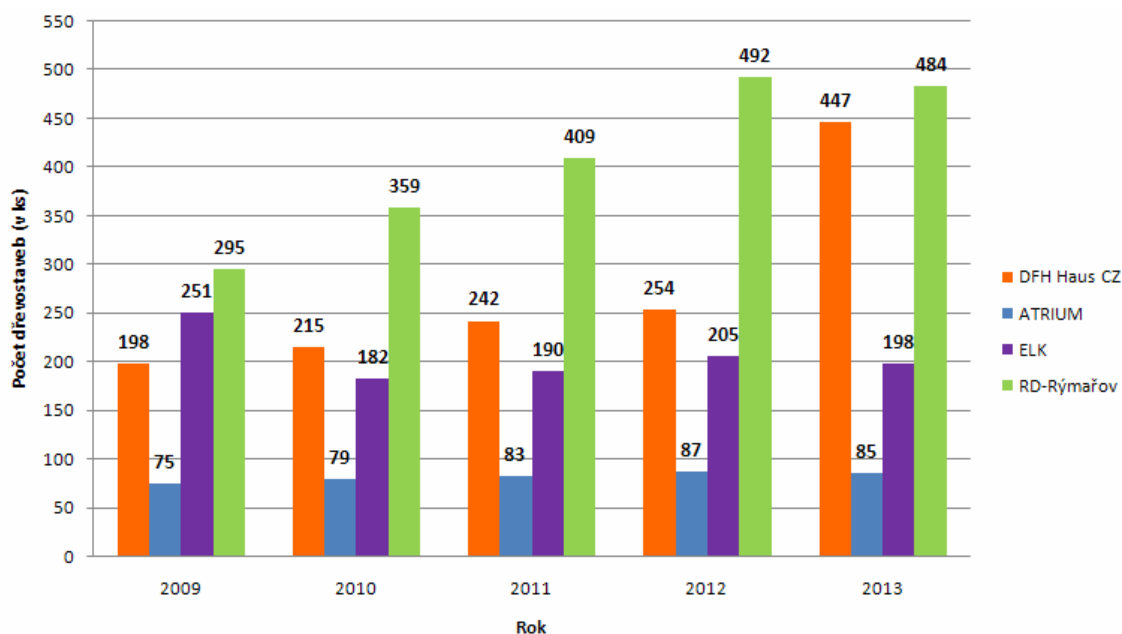
V rámci České republiky bude společnost DFH Haus CZ srovnávána se společností ATRIUM, s.r.o. (dále jen ATRIUM), společností ELK s.r.o. (dále jen ELK), která je



součástí rakouského koncernu ELK Holding AG a společností RD-Rýmařov s.r.o. (dále jen RD-Rýmařov). Všechny tyto tři konkurenční podniky se zabývají výrobou a stavbou montovaných dřevostaveb nejen v České republice, ale stejně jako podnik DFH Haus CZ dodávají domy i na zahraniční trhy. Společnost DFH Haus CZ proto nelze srovnávat s vybranými konkurenčními podniky dle tržních podílů, jelikož každý podnik staví různé počty dřevostaveb na různých trzích.

Srovnání společností je na obrázku č. 17 provedeno prostřednictvím počtu prodaných dřevostaveb za období 2009 – 2013.

Obr. č. 17: Počet prodaných dřevostaveb českých podniků v letech 2009 - 2013



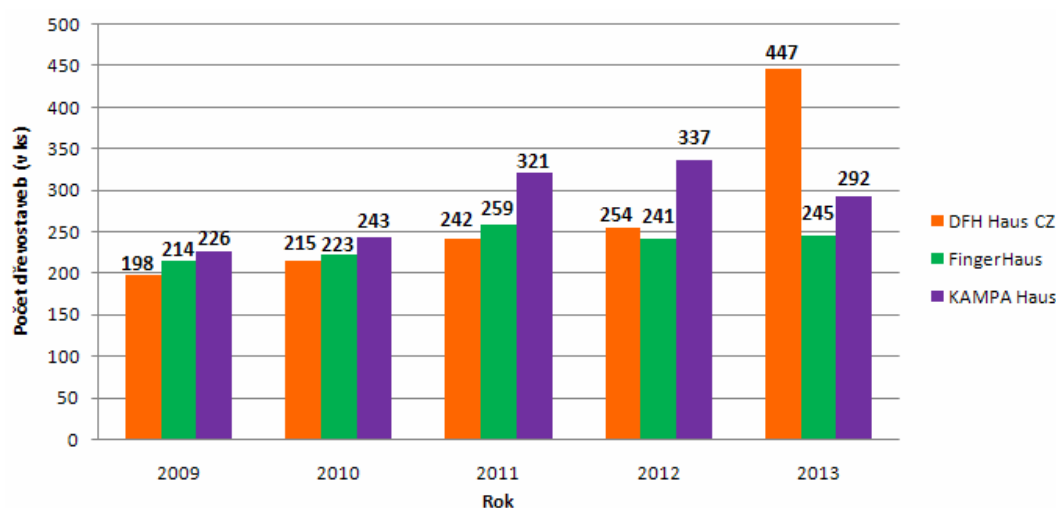
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společností, 2014

Z obrázku č. 17 vyplývá, že nejvíce domů v každém roce sledovaného období vyrobila a prodala společnost RD-Rýmařov, která dřevostavby staví nejen v České republice, ale v menší míře i v zahraničí, např. v Německu či Rakousku. Naopak společnost ATRIUM prodá za sledované období v průměru okolo 80 domů za rok, což je nejméně oproti konkurenčním podnikům. Důvodem může být zaměření této společnosti pouze na český trh. Společnost DFH Haus CZ ve sledovaném období dosahuje podobných výsledků jako podnik ELK, který domy dodává rovněž do zahraničí, a to do Rakouska či Velké Británie. Společnost DFH Haus CZ prodala pouze v roce 2009 méně domů než tento konkurent, a to 198 kusů. Od tohoto roku však počet prodaných dřevostaveb společnosti DFH Haus CZ každým rokem rostl a v roce 2010 již prodala 215 domů, tedy o 33 domů více než podnik ELK. Nejúspěšnějším rokem pro společnost DFH Haus CZ byl rok

2013. V tomto roce společnost prodala do Německa a České republiky již 447 domů. Nejvíce se tak přiblížila společnosti RD-Rýmařov, která ve stejném roce prodala 484 dřevostaveb. Za příčinu takového nárůstu v počtu prodaných dřevostaveb společností DFH Haus CZ lze označit skutečnost, že v roce 2013 započala výroba a prodej dvou produktových řad Allkauf a Massa. Tyto produktové řady se však zatím staví pouze v Německu.

Na německém trhu bude společnost DFH Haus CZ srovnávána se společností FingerHaus GmbH (dále jen FingerHaus) a společností KAMPA Haus GmbH (dále jen KAMPA Haus), která domy staví nejen v Německu, ale také ve Švýcarsku či Belgii. Srovnání společností je na obrázku č. 18 opět provedeno pomocí počtu prodaných dřevostaveb za období 2009 – 2013.

Obr. č. 18: Počet prodaných dřevostaveb německých podniků a spol. DFH Haus CZ v letech 2009 – 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společností, 2014

Na obrázku č. 18 si lze všimnout, že nejvíce domů za období 2009 – 2013 postavila společnost KAMPA Haus, a to celkem 1 419 kusů. Společnost DFH Haus CZ dosahuje podobných hodnot jako společnost FingerHaus. Od roku 2009 do roku 2011 společnost DFH Haus CZ dosahovala nejnižšího počtu prodaných domů ve srovnání s vybranými podniky. V roce 2012 nastal obrat a společnost již navýšila svůj počet prodaných domů na 254 kusů, čímž zaostávala pouze za podnikem KAMPA Haus. V roce 2013 společnost DFH Haus CZ především díky výrobě dalších produktových řad prodala nejvíce dřevostaveb oproti vybraným konkurentům, a to 447 domů. Podnik KAMPA Haus prodal 292 domů a společnost FingerHaus pouze 245 těchto dřevostaveb.

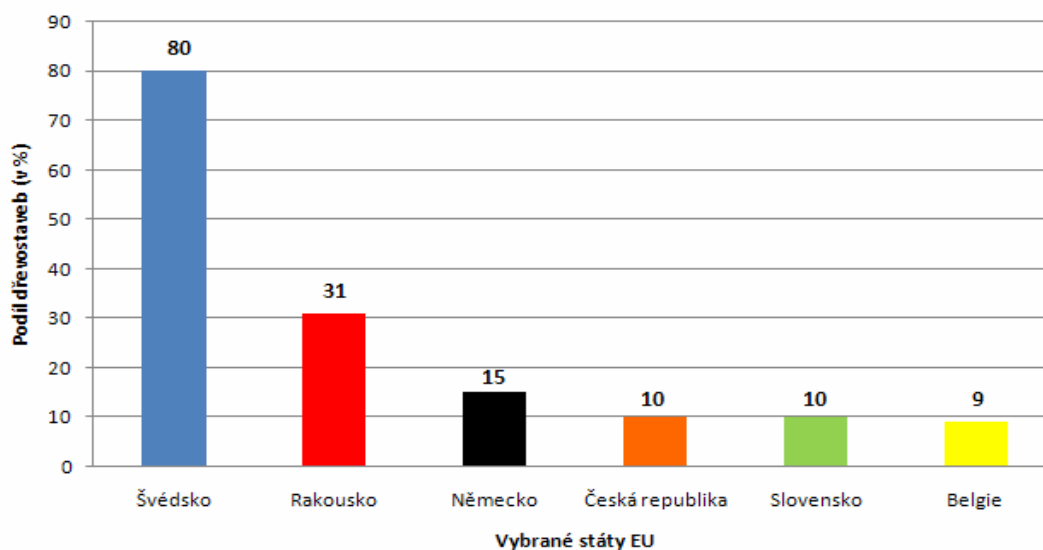
## 9. 4 Postavení v rámci EU

Ačkoliv se dřevostavby stávají v České republice stále oblíbenější a jejich podíl na tuzemském trhu rodinných domů každým rokem narůstá, přesto je ČR oproti většině zemí Evropské unie (EU) v počtu dřevostaveb stále pozadu. Jako příklad lze uvést sousední Rakousko, kde se podíl montovaných dřevěných domů pohybuje okolo 30 %. Avšak největší podíl dřevostaveb v rámci EU lze nalézt ve Skandinávii, kde tyto montované domy představují zhruba 80 % celkové stavební produkce. Dosažení takového podílu dřevostaveb v České republice se dle statistik nepředpokládá. V Německu činí podíl montovaných domů na trhu více než 15 %. Tohoto podílu by mohla Česká republika dle předpokladů Asociace dodavatelů montovaných domů dosáhnout během příštích deseti let. [19]

Stejně jako se u České republiky nepředpokládá dosažení skandinávských výsledků, tak ani u společnosti DFH Haus CZ nelze očekávat razantní změnu jejího tržního podílu v Německu či v jiných státech. Za příčinu lze považovat stále rostoucí konkurenci ve všech zemích Evropské unie. Čím více se oblast dřevostaveb zvyšuje, tím více roste počet jejich výrobců a tržní podíly společností se tak snižují.

Níže uvedený obrázek č. 19 zobrazuje srovnání podílů dřevostaveb na trhu vybraných zemí Evropské unie. Z grafu si lze všimnout, že Česká republika je na srovnatelné úrovni se Slovenskem či s Belgií. Švédsko je na přední příčce, jeho podíl dřevostaveb na trhu činí zhruba 80 %. Podobná situace jako ve Švédsku je i ve Finsku či Dánsku.

Obr. č. 19: Srovnání podílů dřevostaveb vybraných členských států EU (v %)



Zdroj: [19]

Výše uvedený text potvrzuje orientaci společnosti DFH Haus CZ spíše na německý trh než na trh český. To dokazují také vyšší tržní podíly společnosti na německém trhu s dřevostavbami. Počty postavených dřevostaveb tohoto podniku v České republice jsou velmi nízké a tomu odpovídá i malý tržní podíl. Může to být způsobeno i rostoucím počtem výrobců montovaných dřevostaveb, kterých se na tuzemském trhu objevuje stále více. Společnosti tak na trhu mezi sebou vedou konkurenční boj zejména prostřednictvím propagace a soutěžení v různých anketách v odborných časopisech.

Ze srovnávacích grafů společnosti DFH Haus CZ s vybranými konkurenčními podniky vyplynulo, že tato společnost dosahuje velmi podobných výsledků jako konkurenti z České republiky i z Německa. Rok 2013 byl pro společnost z hlediska počtu prodaných domů velmi úspěšný. V porovnání s německými konkurenty v tomto roce stanula na přední příčce. U českých konkurentů zaostávala ve stejném roce pouze za společnostmi RD-Rýmařov.

Společnost DFH Haus CZ byla srovnávána pouze s některými českými a německými konkurenčními podniky, neboť srovnávání s ostatními podniky z jiných zemí Evropské unie by bylo nad rámec této bakalářské práce.

## **10. Návrhy opatření na různých trzích pro zvýšení konkurenceschopnosti**

Na základě provedených analýz vnějšího prostředí společnosti DFH Haus CZ a následně srovnání s konkurenčními podniky lze navrhnout několik opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti. V Německu si počet dřevostaveb na trhu udržuje svoji standardní úroveň již řadu let, avšak v České republice až v posledních několika letech roste obliba těchto montovaných domů. S tím také roste počet jejich výrobců, a proto je pro společnost DFH Haus CZ důležité, aby i nadále upevňovala své postavení na trzích a získávala stále nové zákazníky.

### **10. 1 Členství v Asociaci dodavatelů montovaných domů**

Zákazníci, kteří se rozhodnou pro novou montovanou dřevostavbu, by se při výběru podniku neměli ohlížet pouze na cenu, ale měli by klást důraz především na kvalitu stavby. Cena montovaného domu by měla odpovídat jeho kvalitě. Na trhu však existuje mnoho výrobců, kteří staví levně na úkor kvality. Jejich dřevostavby se stávají necertifikovaným výrobkem se špatnou funkčností. Proto je pro zájemce o tyto domy důležité zvolit si především správnou společnost, která poskytne kvalitní služby. Zárukou nalézt takovou společnost je obrátit se prioritně na podniky sdružené v Asociaci dodavatelů montovaných domů (dále jen ADMD). Členstvím v ADMD by společnost DFH Haus CZ mohla v očích potenciálních zákazníků zvýšit svoji dosavadní úroveň.

ADMD sdružuje pouze výrobce montovaných staveb na bázi dřeva. Cílem této asociace je zabezpečit kvalitu dřevostaveb prostřednictvím certifikace podle Dokumentu národní kvality. Tuto certifikaci dle Dokumentu národní kvality mohou získat pouze členové ADMD. Dokument národní kvality zaručuje technickou úroveň dřevostaveb. Splněním a dodržováním všech požadavků tohoto dokumentu, který velmi přísně hodnotí kvalitu dřevostaveb, získává každý člen ADMD certifikát a také pravomoc prokazovat se značkou kvality ADMD. Právo prokazovat se touto značkou je však jen dočasné, neboť certifikační orgán, který ověřuje dodržování stanovených požadavků, provádí kontrolu kvality v pravidelných intervalech. Díky tomu se členové ADMD snaží neustále zlepšovat kvalitu a také technické parametry svých staveb. [17]

Společnost, která může být přijata do ADMD:

- vyrábí či dodává montované dřevěné stavby,

- splňuje podmínky zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů,
- není dlužníkem vůči členům ani partnerům ADMD,
- nenachází se v konkurzním řízení,
- prokáže svoji bezdlužnost vůči finančnímu úřadu a institucím sociálního a zdravotního pojištění,
- doloží výpisem z obchodního rejstříku působení na českém trhu minimálně tři roky,
- doloží seznamem dvacet realizovaných dřevostaveb během svého působení, který doplní fotografiemi v průběhu výstavby, projektovou dokumentací a určením místa stavby. [18]

Mezi výhody členství patří kromě obdržení certifikace dle Dokumentu národní kvality také internetová a tištěná propagace, získání informací o aktuálním dění z oblasti dřevostaveb či propagace na veletrzích a výstavách. V současné době ADMD sdružuje 16 českých podniků a spolupracuje s 22 partnery, kteří se na výstavbě domů podílejí především materiálově. [17]

## **10. 2 Aktualizace stránek na sociální síti**

Jednou z nejvyužívanějších sociálních sítí v České republice je Facebook. Počet uživatelů se v ČR pohybuje okolo 4 milionů lidí. Tato největší světová sociální síť umožňuje nové způsoby komunikace a propagace, proto ji kromě soukromých osob využívají také podniky či veřejné instituce, např. školy a nemocnice.

Společnost DFH Haus CZ má zřízené stránky na této sociální síti již od roku 2010, avšak v tomto ohledu není příliš aktivní. Návštěvníci stránek této společnosti zde najdou opravdu krátký popis poskytovaných služeb a několik málo fotografií zejména titulů Top dům z anket časopisu Dům a zahrada, které jsou však již několik let staré. Velkým nedostatkem je především neaktuálnost. Poslední oznámení společnosti na těchto stránkách je více než půl roku staré. Společnosti lze proto doporučit, aby stránky na sociální síti doplnila o aktuální informace a fotografie. Společnost by měla především doplnit nejen základní údaje o své činnosti, ale také přehled nabízených domů či orientační ceny. Podnik by měl dále informovat o plánovaných akcích pořádaných pro zákazníky nejčastěji ve vzorovém domě, o účastech na veletrzích a výstavách nebo o účasti v již zmiňované anketě. Fotogalerie by mohla být doplněna o fotografie

některých dřevostaveb, pořádaných akcí a také aktuálně získaného titulu Top dům 2014. Taková aktivní činnost podniku by mohla v návštěvnících stránek také vyvolat potřebu vyjádřit se prostřednictvím různých dotazů či názorů a podnik by tak mohl získat zpětnou vazbu, která by mu pomohla ve svém dalším zlepšování. Společnosti lze dále doporučit, aby stejnou stránku vytvořila i v německém jazyku, čímž by se více přiblížila německým zákazníkům.

### **10. 3 Rozšíření skladovacích a parkovacích míst**

Jednou ze slabých stránek společnosti DFH Haus CZ je také nedostatek skladovacích a parkovacích prostor. Společnost nemá dostatek volných míst pro uložení hotových konstrukčních dílů domů či dovezeného materiálu. Také zaměstnanci mají problémy s parkováním stejně jako kamiony, které převáží hotové konstrukční díly domu na místo stavby a nemají dostatek prostoru pro potřebný pohyb v areálu podniku.

Řešením těchto problémů, s kterými se podnik DFH Haus CZ potýká již delší období, by mohla být koupě části lesu, který sousedí se sídlem této společnosti. Této koupi by předcházelo především jednání s představenstvem obce Žákava, která les vlastní. Koupí části lesu by společnost rozšířila své území, kde by les vykácela a na jeho místě by se postavily zejména skladovací a výrobní prostory, parkoviště pro zaměstnance a také by se zde vytvořil prostor pro kamiony. Došlo by tak k vyřešení výše uvedených problémů a společnost by tím navýšila svoji výrobní kapacitu. Pro podnik by to však znamenalo velké investiční výdaje na vykácení a následné vybudování skladovacích a výrobních hal i parkoviště. Pro zaplnění vytvořených pracovních míst by také společnost musela přijmout nové pracovníky do výrobních hal. To by však neměl být problém vzhledem k začínající spolupráci společnosti se SOU Stavební v Plzni a SŠ v Oselcích.

### **10. 4 Nabídka nižšího stupně výstavby**

Společnost DFH Haus CZ nabízí celkem čtyři různé stupně dokončení výstavby. Nejnižší a tedy i nejlevnější stupeň dokončení se nazývá připraveno k výstavbě. Při tomto stupni je dům zvenku celý dokončený a uvnitř je hotová pouze hrubá stavba. Avšak i tento stupeň se může pro mnoho potenciálních zákazníků zdát velmi drahý. Podniku lze proto doporučit, aby do své nabídky zařadil nižší stupeň, který by byl levnější. Nižší stupeň výstavby by s sebou nesl některé výhody, které by mohly zaujmout širší okruh potenciálních stavebníků. Nabízel by totiž mnohem větší prostor pro investory, kteří se chtějí do výstavby více aktivně zapojit a část práce si udělat

svépomocí pouze pod dozorem odborně způsobilé osoby. To by s sebou také neslo nižší finanční náročnost oproti ostatním stupňům dokončení. Při tomto nižším stupni výstavby by byly obvodové stěny tvořeny dřevěným rámem a vnější tepelnou izolací, ovšem bez provedení vnějšího omítkového systému. Vnější a vnitřní stěny by neměly tepelnou a zvukovou izolaci a chybělo by také opláštění stěn. Zákazník by si izolace a jednotlivé vrstvy opláštění aplikoval sám nebo od subdodavatele. Nevýhodou by však bylo nutné odborné vedení stavby tak, aby byly splněny všechny závazné předpisy a normy. Dále by práce provedené svépomocí či od jednotlivých subdodavatelů kladly větší nároky na kontrolu kvality jejich provedení, např. při provedení elektroinstalace či opláštění stěn.

Společnost DFH Haus CZ by nižším stupněm výstavby mohla oslovit více českých stavebníků, kteří by byli ochotni za tuto výstavbu již zaplatit. Díky tomuto rozšíření své nabídky by se společnost také mohla přiblížit německým konkurenčním podnikům, které již tento stupeň svým zákazníkům nabízejí.

### **10. 5 Dřevovláknité izolace**

Jako jedno z opatření pro český i německý trh lze také společnosti DFH Haus CZ navrhnout zamyslet se nad používáním tepelných a zvukových izolací z hlediska udržitelné výstavby a obnovitelných zdrojů. V dřevostavbách tvoří poměrně velkou část objemu použitého materiálu právě izolace. Ve všech systémech se používá pěnový polystyren, extrudovaný polystyren a minerální vlna. Všechny tyto materiály při své výrobě s sebou nesou poměrně velkou zátěž na životní prostředí, a to v podobě svázané spotřeby energie a svázané produkci emisí především CO<sub>2</sub> a SO<sub>2</sub>. Za vhodnou alternativu k těmto materiálům lze považovat dřevovláknité izolace, které jsou naprosto ekologické.

Dřevovláknité izolace se vyznačují nízkou tepelnou vodivostí, tudíž jsou vhodné především pro izolace konstrukcí sousedících s exteriérem. V současné době trh nabízí širokou škálu těchto izolací, které pokryjí všechny požadavky. Velkou výhodou je skutečnost, že oproti ostatním izolacím kumulují tepelnou energii během dne a tím přispívají k tepelné pohodě v domě. To znamená, že v létě dokážou určité množství energie akumulovat a tím přispívají k nižším vnitřním teplotám v místnostech. Opačný efekt funguje v zimě, kdy naakumulované teplo postupně do místností uvolňují.



Použitím dřevovláknité izolace místo polystyrenu a minerální vlny by tak dřevostavby společnosti DFH Haus CZ ještě více snížily ztráty energie v zimě, což by znamenalo i nižší emise CO<sub>2</sub> než doposud.

Uvedené návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti DFH Haus CZ jsou orientovány především na oslovení větší skupiny potenciálních zákazníků. Vstupem do ADMD a následným získáním certifikace dle Dokumentu národní kvality by společnost potvrdila kvalitu svých dřevostaveb. Aktualizace stránek na sociální síti by sloužila zejména k propagaci, společnost by mohla zvýšit povědomí o svém působení a získat nové zákazníky. Zvětšením skladovacích a parkovacích prostor by společnost vyřešila již dlouholeté problémy a došlo by také k navýšení výrobních kapacit. Rozšíření nabídky o nižší stupeň výstavby by společnosti mohlo pomoci k oslovení většího okruhu stavebníků zejména díky nižším finančním nákladům a většího prostoru pro jejich aktivní zapojení do výstavby domu. Posledním navrhovaným opatřením je výměna dosud používaného polystyrenu a minerální vlny za dřevovláknitou izolaci, díky níž by dřevostavby společnosti ještě více snížily emise CO<sub>2</sub> a staly by se tak více ekologičtějšími.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit jednotlivé prvky okolí a jejich působení na společnost DFH Haus CZ s.r.o. a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti tohoto podniku na trhu.

První kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů a především identifikování jednotlivých prvků okolí podniku. Dále je popsána konkurenceschopnost podniku na trhu, konkurenční výhoda a obecné konkurenční strategie, které slouží k získání určité konkurenční výhody.

V druhé kapitole práce jsou popisovány jednotlivé metody analýzy podnikového okolí. Nejprve je charakterizována PEST analýza, která slouží k hodnocení vnějšího okolí podniku. Následně je vysvětlen Porterův model pěti sil, který analyzuje mikroprostředí daného podniku. Jako poslední je uvedena SWOT analýza, která je nástrojem pro hodnocení vnitřního a vnějšího podnikového okolí. Na základě teoretických znalostí je vypracována praktická část této bakalářské práce.

V úvodu praktické části je nejprve charakterizován podnik DFH Haus CZ s.r.o. Jako součást charakteristiky jsou uvedeny základní údaje o podniku, předmět činnosti, stručná historie a také současný stav společnosti. Dále je zpracována finanční analýza této společnosti pomocí vybraných poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti v období let 2008 – 2012. Na závěr finanční analýzy je zhodnocena ekonomická situace společnosti v daném období.

Jako první analýza okolí podniku je provedena SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Následně je zpracována PEST analýza, která určuje čtyři vnější faktory působící na podnik. V rámci této analýzy jsou identifikovány politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory. Porterův model pěti sil analyzuje dodavatele a zákazníky této společnosti, konkurenční podniky na trhu, potenciálně nové konkurenty a substituční produkty.

Devátá kapitola je zaměřena na zhodnocení postavení společnosti na českém, německém trhu a v rámci Evropské unie. V této kapitole je nejprve popsán celkový vývoj trhu s dřevostavbami v České republice i v Německu. Následuje srovnání počtu postavených domů společností s celkovým počtem dřevostaveb na českém a německém trhu a také srovnání podniku s vybranými konkurenty z obou států. Závěrem této

kapitoly je zhodnoceno postavení České republiky a podniku na trhu s dřevostavbami v rámci Evropské unie.

Desátá kapitola bakalářské práce je věnována návrhům opatření, které by společnosti mohly pomoci ke zvýšení své konkurenceschopnosti. Navržená opatření jsou zaměřena nejen na oslovení širšího okruhu potenciálních zákazníků, ale také na větší ekologičnost používaného izolačního materiálu.

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Vývoj průměrné roční míry inflace v období 2003 – 2013 .....	14
Tab. č. 2: Vývoj průměrného směnného kurzu CZK k EUR a USD v období 2003 – 2013 .....	15
Tab. č. 3: Vybrané faktory související s PEST analýzou.....	24
Tab. č. 4: Rentabilita celkových aktiv spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012.....	36
Tab. č. 5: Rentabilita vlastního kapitálu spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012...	37
Tab. č. 6: Rentabilita tržeb spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 .....	38
Tab. č. 7: Obrat celkových aktiv spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 .....	39
Tab. č. 8: Doba obratu zásob spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012.....	40
Tab. č. 9: Doba obratu pohledávek spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 .....	41
Tab. č. 10: Doba obratu závazků spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012.....	42
Tab. č. 11: Ukazatel běžné likvidity spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012.....	43
Tab. č. 12: Ukazatel pohotové likvidity spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 ...	44
Tab. č. 13: Ukazatel okamžité likvidity spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 ...	45
Tab. č. 14: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 .....	47
Tab. č. 15: Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012 .....	47
Tab. č. 16: Ukazatel úrokového krytí spol. DFH Haus CZ za období 2008 – 2012.....	48
Tab. č. 17: SWOT analýza podniku.....	52
Tab. č. 18: Vzdělání obyvatelstva ČR za období 2002 – 2012.....	57
Tab. č. 19: Porovnání cen vybraného domu s konkurenčními podniky .....	63
Tab. č. 20: Vývoj celkového trhu s dřevostavbami v ČR v období 2008 – 2012.....	68
Tab. č. 21: Vývoj celkového trhu s dřevostavbami v Německu v období 2008 – 2012.....	69

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Vývoj směnného kurzu české koruny k EUR a USD v letech 2003 – 2013 ..15	
Obr. č. 2: Investice na ochranu životního prostředí.....17	
Obr. č. 3: Neinvestiční náklady na ochranu životního prostředí .....18	
Obr. č. 4: Tři obecné konkurenční strategie.....21	
Obr. č. 5: Porterův model pěti konkurenčních sil.....26	
Obr. č. 6: Podstata SWOT analýzy .....29	
Obr. č. 7: Logo společnosti DFH Haus CZ s.r.o.....33	
Obr. č. 8: Vývoj ukazatelů rentability spol. DFH Haus CZ v letech 2008 – 2012.....38	
Obr. č. 9: Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv společnosti DFH Haus CZ v letech 2008 – 2012 .....40	
Obr. č. 10 : Vývoj ukazatelů doby obratu spol. DFH Haus CZ v letech 2008 – 2012 ...42	
Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů likvidity spol. DFH Haus CZ v letech 2008 – 2012.....46	
Obr. č. 12: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR v letech 2008 – 2013 (v %) .....56	
Obr. č. 13: Sídla vybraných konkurenčních podniků v ČR a spol. DFH Haus CZ .....64	
Obr. č. 14: Sídla vybraných konkurenčních podniků v Německu a společnosti DFH Haus CZ v ČR.....65	
Obr. č. 15: Počet dřevostaveb v ČR v letech 2008 – 2012 .....70	
Obr. č. 16: Počet zahájených dřevostaveb v Německu v letech 2008 – 2012 .....71	
Obr. č. 17: Počet prodaných dřevostaveb českých podniků v letech 2009 – 2013.....72	
Obr. č. 18: Počet prodaných dřevostaveb německých podniků a spol. DFH Haus CZ v letech 2009 – 2013 .....73	
Obr. č. 19: Srovnání podílů dřevostaveb vybraných členských států EU (v %).....74	

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 278 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1
- [3] DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3
- [4] HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s., ISBN 978-80-7357-492-5
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 137 s., ISBN 80-717-9321-3
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s., ISBN 978-80-7179-882-8
- [7] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- [8] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2
- [9] MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ. *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 231 s. Právnícké učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-209-7
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s., ISBN 80-856-0511-2
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s., ISBN 80-856-0512-0
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-717-9367-1

- [13] SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 80 s., ISBN 978-80-7043-726-1
- [14] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 452 s., ISBN 978-80-247-1992-4
- [15] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3

## **Internetové zdroje**

- [16] KÁBELOVÁ, Andrea. Politický systém České republiky. *Ahoj! Česká republika: Objevte ČR* [online]. 25.1.2010 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Politika/Politicky-system-Ceske-republiky>
- [17] *Asociace dodavatelů montovaných domů* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.admd.cz/>
- [18] Podmínky pro přijímání řádných členů do ADMD. *Asociace dodavatelů montovaných domů*. [online]. 21.6.2013 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: [http://www.admd.cz/data/Podmnky\\_pro\\_leny\\_ADMD.pdf](http://www.admd.cz/data/Podmnky_pro_leny_ADMD.pdf)
- [19] BLAHA, Vratislav. Vývoj, současnost a trendy počtu dřevostaveb realizovaných v ČR. *Asociace dodavatelů montovaných domů* [online]. 19.9.2013 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: [http://www.forarch.cz/2013/ds/download/p\\_blaha.pdf](http://www.forarch.cz/2013/ds/download/p_blaha.pdf)
- [20] O nás. *ATRIUM: domy nové generace*. [online]. 2004-2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.atrium.cz/o-nas/>
- [21] O nás. *Česká inspekce životního prostředí*. [online]. 15.1.2004 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.cizp.cz/O-nas/Kdo-jsme>
- [22] Inflace, míra inflace – Metodika. *Český statistický úřad*. [online]. 4.4.2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace)
- [23] Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad*. [online]. 9.4.2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [24] Statistika&My: Vliv kurzů na ceny zahraničního obchodu. *Český statistický úřad* [online]. 2.9.2013 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/c/EA002B5943>

- [25] Statistika&My: Výdaje na ochranu životního prostředí vykazují rostoucí trend. *Český statistický úřad* [online]. 2012, č. 10 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/93003FC1DF/\\$File/1804121032\\_33.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/93003FC1DF/$File/1804121032_33.pdf)
- [26] Výdaje na ochranu životního prostředí. *Český statistický úřad*. [online]. 1.2.2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje\\_na\\_ochranu\\_zivotniho\\_prostredi](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_na_ochranu_zivotniho_prostredi)
- [27] Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0104.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0104.pdf)
- [28] O společnosti a systému EKO-KOM. *EKO-KOM*. [online]. 2011 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-eko-kom/o-systemu>
- [29] Společnost. *ELK: Domy pro život*. [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.elk.cz/index.php?id=86&language=de>
- [30] Energetický průkaz a štítek od roku 2013. *Energetický průkaz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.energeticky-prukaz.com/energeticky-prukaz-stitek.aspx>
- [31] Co to je Průkaz energetické náročnosti budovy?. *Energetický štítek od ArchEnergy* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://budovyprukaz.cz/co-to-je-penb.html>
- [32] Unternehmen. *FingerHaus*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.fingerhaus.de/unternehmen/unsere-geschichte/>
- [33] Google Maps. *Google* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <https://maps.google.cz/maps?hl=en&tab=wl>
- [34] Über uns. *GUSSEK HAUS*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.gussek-haus.de/ueber-uns.html>
- [35] O nás. *HAAS: Rozmanitost staveb*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/firma/o-nas/>
- [36] Unternehmen. *KAMPA*. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.kampa.de/fertighaushersteller.html>
- [37] Průměrné kurzy od ČNB, americký dolar. *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/USD-americky-dolar/2013/>



- [38] Makroekonomická predikce - leden 2014. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- [39] Historie a poslání MŽP. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/cz/ministerstvo>
- [40] Obchodní zákoník. § 5 zákona č. 513/1991 Sb.
- [41] *OKAL: rodinné domy* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.okal.cz/>
- [42] 80let Tradice. *OKAL rodinné domy* [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.okal.cz/profil-spolecnosti/tradice.htm>
- [43] Unternehmen. *RENSCH – HAUS*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.rensch-haus.com/unternehmen/chronik14.php>
- [44] O nás. *Rýmařovské domy* [online]. 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.rd.rymarov.cz/o-nas>
- [45] Státní fond životního prostředí ČR. *Státní fond životního prostředí České republiky* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/sekce/92/statni-fond-zivotniho-prostredi-cr/>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** Typy montovaných domů nabízených společností DFH Haus CZ s.r.o.

**Příloha B:** Certifikát výrobku

**Příloha C:** Rozvaha společnosti DFH Haus CZ s.r.o. v letech 2008 – 2012

**Příloha D:** Výkaz zisku a ztráty společnosti DFH Haus CZ s.r.o. v letech 2008 – 2012

**Příloha A:** Typy montovaných domů nabízených společností DFH Haus CZ s.r.o.

Vzorový dům společnosti DFH Haus CZ s.r.o.



Bungalov FP 92 - 116



Moderní dům Exklusiv FR 116 – 134 B V9



Klasický dům Rodina KLASIK F104 - 122



## Příloha B: Certifikát výrobku

	<b>TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.</b> <b>Technical and Test Institute for Construction Prague</b> <small>Akreditovaná zkušební laboratoř, Autorizovaná osoba, Notifikovaná osoba, Oznamovaný subjekt, Subjekt pro technická posouzení, Certifikační orgán, Inspekční orgán / Accredited Testing Laboratory, Authorized Body, Notified Body, Technical Assessment Body, Certification Body, Inspection Body. Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9 - Prosek, Czech Republic</small>
<b>Autorizovaná osoba 204</b> <b>Rozhodnutí ÚNMZ č. 11/2013 ze dne 6.5.2013</b> <b>Pobočka 0300 – Plzeň</b>	
<h1>CERTIFIKÁT VÝROBKU</h1> <b>č. 204/C5a/2013/030-048997</b>	
<p>V souladu s ustanovením § 5a odst. 2 nařízení vlády č. 163/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky, ve znění nařízení vlády č. 312/2005 Sb., autorizovaná osoba potvrzuje, že u stavebního výrobku</p>	
<b>Montovaný nízkoenergetický dům</b> <b>typ / varianta: systém OKAL</b>	
výrobce: <b>DFH Haus CZ s. r. o.</b>	
<b>IČ:</b>	62411811
<b>adresa:</b>	332 04 Nezvěstice, Žákava 162
<b>Výrobna:</b>	DFH Haus CZ s. r. o.
<b>IČ:</b>	62411811
<b>adresa:</b>	332 04 Nezvěstice, Žákava 162
<b>Zakázka:</b>	Z030130346
<p>přezkoumala podklady předložené výrobcem, provedla počáteční zkoušku typu výrobku na vzorku a posoudila systém řízení výroby a zjistila, že</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• uvedený výrobek splňuje požadavky související se základními požadavky výše uvedeného nařízení vlády stanovené stavebním technickým osvědčením a technickými předpisy: <b>STO č. 030-048994</b> ze dne 2013-11-04 vydané TZÚS Praha, s.p. – pobočka Plzeň</li><li>• systém řízení výroby odpovídá příslušné technické dokumentaci a zabezpečuje, aby výrobky uváděné na trh splňovaly požadavky stanovené shora uvedeným stavebním technickým osvědčením a technickými předpisy a odpovídaly technické dokumentaci podle § 4 odst. 3 výše uvedeného nařízení vlády.</li></ul> <p>Nedílnou součástí tohoto certifikátu je protokol o výsledku certifikace č. 030-048996 ze dne 2013-11-07, který obsahuje závěry zjišťování, ověřování a výsledky zkoušek, základní popis a popř. zobrazení certifikovaného výrobku nezbytné pro jeho identifikaci.</p> <p>Tento certifikát zůstává v platnosti po dobu, po kterou se požadavky stanovené ve stavebním technickém osvědčení a technických předpisech, na které byl uveden odkaz, nebo výrobní podmínky v místě výroby či systém řízení výroby výrazně nezmění.</p> <p>Autorizovaná osoba provádí nejméně jedenkrát za 12 měsíců dohled nad řádným fungováním systému řízení výroby v místě výroby, odebírá vzorky výrobků v místě výroby, provádí jejich zkoušky a posuzuje, zda vlastnosti výrobku odpovídají stavebnímu technickému osvědčení podle ustanovení § 5a odst. 4 výše uvedeného nařízení vlády. Pokud autorizovaná osoba zjistí nedostatky, je oprávněna zrušit nebo změnit tento certifikát.</p> <p>Osoba odpovědná za správnost tohoto certifikátu:</p>	
Plzeň 2013-11-07	 <b>Ing. Alexander Trinner</b> zástupce vedoucího autorizované osoby 204
	
<small>Razítko autorizované osoby 204</small>	

**Příloha C:** Rozvaha společnosti DFH Haus CZ s.r.o. v letech 2008 – 2012

Označení	Aktiva (v tis. Kč)	Účetní období				
		2008	2009	2010	2011	2012
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>202 243</b>	<b>196 122</b>	<b>194 097</b>	<b>204 341</b>	<b>193 661</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>169 956</b>	<b>165 525</b>	<b>156 679</b>	<b>153 772</b>	<b>147 738</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>148</b>	<b>91</b>	<b>801</b>
B. I. 3.	Software	0	0	148	91	801
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>169 956</b>	<b>165 525</b>	<b>156 531</b>	<b>153 681</b>	<b>146 937</b>
B. II. 1.	Pozemky	1 456	5 795	5 795	5 795	5 795
B. II. 2.	Stavby	137 830	132 619	127 731	130 719	125 014
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	29 069	26 847	22 885	17 151	15 693
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 601	222	120	16	435
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>32 218</b>	<b>30 206</b>	<b>37 244</b>	<b>49 349</b>	<b>45 544</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>29 104</b>	<b>25 506</b>	<b>23 310</b>	<b>19 976</b>	<b>28 565</b>
C. I. 1.	Materiál	25 394	21 021	20 279	19 577	25 601
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 710	4 485	3 031	399	2 964
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>161</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>2 819</b>	<b>3 080</b>	<b>4 052</b>	<b>17 816</b>	<b>13 000</b>
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 499	1 459	2 546	15 313	3 680
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	775	1 063	611	558	1 603
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	332	245	271	552	413
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	0	313	624	997	592
C. III. 9.	Jiné pohledávky	0	0	0	269	1 456
C. III. 10.	Pohledávky za osobami ve skupině	213	0	0	0	0
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>295</b>	<b>1 459</b>	<b>9 882</b>	<b>11 557</b>	<b>3 979</b>
C. IV. 1.	Peníze	27	26	20	41	19
C. IV. 2.	Účty v bankách	268	1 433	9 862	11 516	3 960
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>69</b>	<b>391</b>	<b>174</b>	<b>1 220</b>	<b>379</b>
D. I. 1.	Náklady příštích období	69	391	174	1 220	230
D. I. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	149

**Příloha C:** Rozvaha společnosti DFH Haus CZ s.r.o. v letech 2008 – 2012

Ozna- čení	Pasiva (v tis. Kč)	Účetní období				
		2008	2009	2010	2011	2012
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>202 243</b>	<b>196 122</b>	<b>194 097</b>	<b>204 341</b>	<b>193 661</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>45 029</b>	<b>57 451</b>	<b>70 527</b>	<b>81 297</b>	<b>104 547</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>36 000</b>	<b>36 000</b>	<b>36 000</b>	<b>36 000</b>	<b>36 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>	<b>45 000</b>
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>	<b>3 600</b>
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>-26 352</b>	<b>-39 572</b>	<b>-27 149</b>	<b>-14 073</b>	<b>-3 304</b>
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	- 26 352	-39 572	-27 149	-14 073	-3 304
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-13 219	12 423	13 076	10 770	23 251
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>157 058</b>	<b>138 122</b>	<b>123 101</b>	<b>122 699</b>	<b>88 629</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>1 045</b>	<b>986</b>	<b>3 471</b>	<b>4 843</b>	<b>3 528</b>
B. I. 4.	Ostatní rezervy	1 045	986	3 471	3 284	1 850
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 322</b>	<b>4 528</b>	<b>4 127</b>
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>156 013</b>	<b>137 136</b>	<b>116 308</b>	<b>113 328</b>	<b>80 974</b>
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	3 434	1 226	2 780	4 280	2 894
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	1 472	1 779	2 665	2 680	2 784
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	711	958	1 528	1 477	1 482
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	142	165	847	377	1 791
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	282	749	892	2 048	1 200
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	794	0	318	1 392	12 278
B. III. 11.	Jiné závazky	9 964	9 802	9 378	9 622	3 025
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>156</b>	<b>549</b>	<b>469</b>	<b>345</b>	<b>485</b>
C. I. 1.	Výdaje příštích období	156	549	469	345	485
C. I. 2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti DFH Haus CZ s.r.o. v letech 2008 – 2012**

Ozna- čení	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	Účetní období				
		2008	2009	2010	2011	2012
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>179 066</b>	<b>253 371</b>	<b>273 602</b>	<b>319 366</b>	<b>454 148</b>
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	181 204	252 354	275 056	319 970	451 422
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 197	775	-1 454	-2 632	2 565
II. 3.	Aktivace	59	242	0	2 028	161
B.	Výkonová spotřeba	137 530	176 297	191 114	229 290	282 773
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	118 637	160 910	171 862	200 591	232 153
B. 2.	Služby	18 893	15 387	19 252	28 699	50 620
+	Přidaná hodnota	41 536	77 074	82 488	90 076	171 375
C.	Osobní náklady součet	37 931	46 088	49 602	56 497	155 177
C. 1.	Mzdové náklady	29 833	36 473	38 604	43 460	123 258
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 813	9 227	10 596	12 552	28 266
C. 4.	Sociální náklady	285	388	402	485	3 653
D.	Daně a poplatky	240	254	201	185	557
E.	Odpisy dl.nehmotného a hmotného majetku	12 487	12 227	13 506	14 578	12 568
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	<b>2 103</b>	<b>1 035</b>	<b>681</b>	<b>933</b>	<b>610</b>
III. 1.	Tržby z prodeje dl. majetku	260	100	21	95	25
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	1 843	935	660	838	585
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	2 056	881	926	2 013	360
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	0	0	130	0
F. 2.	Prodaný materiál	2 056	881	926	1 883	360
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	687	1 461	3 264	-2 182	-1 269
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>107</b>	<b>29</b>	<b>513</b>	<b>1 543</b>	<b>4 455</b>
H.	Ostatní provozní náklady	1 459	1 294	1 639	1 509	1 553
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-11 114</b>	<b>15 933</b>	<b>14 544</b>	<b>19 952</b>	<b>7 494</b>
<b>X.</b>	<b>Výnosové úroky</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
N.	Nákladové úroky	9 333	5 583	3 531	3 822	3 019
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>10 533</b>	<b>4 984</b>	<b>7 883</b>	<b>1 319</b>	<b>5 585</b>
O.	Ostatní finanční náklady	6 070	3 076	1 846	3 795	2 630
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-4 850</b>	<b>-3 671</b>	<b>2 506</b>	<b>-6 298</b>	<b>-64</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-2 745	-161	3 974	2 884	-1 115
Q. 1.	-splatná	-282	0	491	1 678	-714
Q. 2.	-odložená	-2 463	-161	3 483	1 206	-401
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-13 219</b>	<b>12 423</b>	<b>13 076</b>	<b>10 770</b>	<b>8 545</b>
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	-14 706
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14 706</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-13 219</b>	<b>12 423</b>	<b>13 076</b>	<b>10 770</b>	<b>23 251</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>- 15 964</b>	<b>12 262</b>	<b>17 050</b>	<b>13 654</b>	<b>22 136</b>

## **ABSTRAKT**

VANÍKOVÁ, Zuzana. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2014

**Klíčová slova:** podnik, okolí podniku, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil

Předložená bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení vlivu okolí na společnost DFH Haus CZ s.r.o., určení současného postavení společnosti na českém a německém trhu a doporučení opatření pro zvýšení její konkurenceschopnosti. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy okolí podniku, jednotlivé prvky okolí, konkurenceschopnost podniku na trhu a metody analýzy podnikového okolí. V úvodu praktické části je charakterizována společnost DFH Haus CZ s.r.o. Pomocí finanční analýzy podniku je zhodnocena současná ekonomická situace společnosti DFH Haus CZ s.r.o. a je provedena SWOT analýza pro posouzení vnitřního prostředí podniku. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku je vypracována PEST analýza a Porterův model pěti sil. V závěrečné části práce jsou na základě vypracovaných analýz navržena opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.



## **ABSTRACT**

VANÍKOVÁ, Zuzana. *The influence of surrounding on a particular business company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 89 pages, 2014

**Key words:** business company, surrounding of company, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model.

This bachelor thesis is focused on evaluation of the influence of surroundings on company DFH Haus CZ s.r.o, determination of the current position on the czech and german market and recommendation of measures to increase its competitiveness. In the theoretical part of this thesis there are explained terms surrounding of the company, individual elements of surroundings, competitiveness on the market and methods of analysis of company's surrounding. At the beginning of the practical part there is characterized company DFH Haus CZ s.r.o. Using financial analysis of the company evaluates current economic situation of company DFH Haus CZ s.r.o. and there is SWOT analysis for an assessment of internal business environment. For evaluation of external business environment are prepared PEST analysis and Porter's five forces model. In the final part of the thesis, proposal measures to increase the competitiveness of the company are based on the made analysis.