

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu  
národního hospodářství**

**Application of small and medium-sized enterprises as a factor in  
the growth of national economy**

Jakub Hazda

Cheb 2016

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2015/2016**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Jakub HAZDA**  
Osobní číslo: **K13B0466P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu  
národního hospodářství**  
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. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Zamyslete se nad významem malého a středního podniku jako faktoru růstu národního hospodářství.
3. Analyzujte u konkrétního malého a středního podniku význam pro udržitelný rozvoj vybraného regionu.
4. Navrhněte opatření pro posílení významu vybraného podniku v regionální ekonomice.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- **JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra, ŽIŽKA, Miroslav.** *Inovace v malém a středním podnikání.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- **PAVLÁK, Miroslav.** *Ekonomika malých a středních podniků: studijní opora.* 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0400-1.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- **VOJÍK, Vladimír.** *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí.* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.

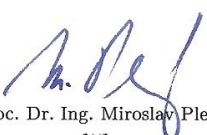
Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

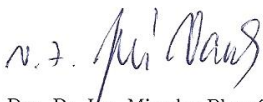
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Uplatnění malých a středních podniků jako faktorů růstu národního hospodářství“*

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

Cheb dne 25. dubna 2016

.....

podpis autora

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za pomoc a cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval firmě NELAN spol. s r.o. zejména jednatele Ing. Daně Harantové za spolupráci a ochotu při zpracování praktické části.

Úvod .....	7
<b>1. Úvod do problematiky malých a středních podniků .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Definice základních pojmů.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Vymezení malých a středních podniků .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Ekonomická úloha malého a středního podniku .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Podíl hrubého domácího produktu .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Přidaná hodnota.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Vývoj zaměstnanosti .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Význam malého a středního podniku .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Malý a střední podnik jako faktor růstu národního hospodářství .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 SWOT matice analýzy malých a středních podniků .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Podpora pro malé a střední podniky.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Podpora podnikání finanční z veřejných prostředků.....</b>	<b>22</b>
<b>3. Vymezení Stavebního odvětví .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Charakteristika stavebního odvětví v Karlovarském kraji .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 SWOT analýza stavebnictví v Karlovarském kraji.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Rekapitulace teoretické části .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Charakteristika podniku NELAN, spol. s r.o.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Představení firmy a její hlavní činnost .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Analýza vnitřního prostředí podniku .....</b>	<b>33</b>
<b>6.1 Oblast výroby, produktu a služeb .....</b>	<b>33</b>
<b>6.2 Oblast zákazníka a distribuce.....</b>	<b>35</b>
<b>6.3 Oblast konkurence .....</b>	<b>36</b>
<b>6.4 Oblast dodavatele a spolupráce .....</b>	<b>37</b>
<b>6.5 Oblast zaměstnanců .....</b>	<b>38</b>

6.6 Finanční analýza podniku .....	39
7. Analýza vnějšího prostředí podniku .....	42
7.1 Politické prostředí.....	42
7.2 Ekonomické prostředí .....	43
7.3 Sociálně-kulturní prostředí .....	44
7.4 Technologické prostředí .....	45
8. SWOT analýza podniku .....	46
8.1 SWOT analýza podniku .....	46
8.2 Rozebrání slabé stránky - popis aktuálního stavu, příčiny, podnět k řešení	47
8.3 Rozebrání hrozby-popis aktuálního stavu, návrh na snížení hrozby .....	50
9. Ekonomické zhodnocení navržených opatření.....	54
Závěr .....	57
Seznam tabulek .....	58
Seznam grafů.....	58
Seznam použitých zkratk .....	59
Seznam použitých zdrojů .....	60
Abstrakt .....	65
Abstract.....	66

## Úvod

Už více jak 27 let uběhlo od snahy proměnit Českou republiku z centrálně plánované ekonomiky na systém tržní ekonomiky, kde hlavní tržní prostředí se opírá o stabilní soukromý sektor. Od celkového začátku transformace, která byla jak ekonomická tak i politická, na počátku 90. let je v České republice snaha o postupné zdokonalování podnikatelského prostředí pro podnikatele. Toto snažení má za důsledek vysoký nárůst podnikatelského soukromého sektoru. Zvýšení dosahuje výsledků, že zhruba na 75% všeho podnikání je dnes soukromé. Zvýšila se tak jeho důležitost a vliv na růst národního hospodářství. [13]

Je ale důležité si uvědomit, proč měli malé a střední podniky malý význam pro veřejnost v minulosti a až nyní jsou velmi důležití pro růst národního hospodářství. Dělo se, protože naše malé a střední podniky utrpěly po čtyřiceti letech velikou zátěží, kterou byla například celková byrokratizace ekonomiky, kde byly inovativní podnikatelé nahrazeni poslušnými byrokraty. Vytvářením masivních ekonomických celků s řadou až statisíce zaměstnanců, kde každý pracující člověk podléhal mnohastupňové hierarchické struktuře. Také volba pracovníků na vyšší posty byla nešťastně podřízena politickým kritériím, a tak se na místa dostávali často lidé s mizivými manažerskými schopnostmi. Další zátěží podnikové ekonomiky byl její extenzivní rozvoj, který vedl k nadbytečné produkci kapacit, které měly výraznou tendenci, podporovanou ekonomickými i politickými zájmy silných skupin. Když si to sumarizujeme, tak podniky v České republice byly po čtyřicet let vystavovány vlivům: nechtě ke změnám a špatná nebo mizerná přizpůsobivost vnějším podmínkám a faktorům, snahami o plánování špatného plánu, aby byla možnost plán překročit a dosáhnout provizí, zpochybňování a představa o tom, že je podnik řízený z nejvyšších pater. Navíc izolace celého hospodářství České republiky a upřednostňované partnerství s východními ekonomikami vedlo ke ztrátě konkurenceschopnosti v převážné části oborů národního hospodářství. Životní úroveň obyvatelstva šla rychle dolů, neboť produktivita práce silně zaostávala za západem. Celá ekonomika byla od základu poznamenána napříč všemi odvětvími a cena služeb a výrobků byla deformovaná. Největší katastrofou, ale bylo potlačení celé generace podnikatelů, která vedla k vymizení zlaté střední vrstvy podnikatelů, která nejvíce přispívá ke vzdělanosti a zachování kulturních hodnot společnosti. [9]



Podpora podnikatelů je klíčovým prvkem moderních ekonomik. Evropská unie (EU) si toho je vědoma a snaží se svou podporou silně pomáhat podnikatelům. Obzvláště malým a středním podnikatelům, kteří tvoří 99,8% všech firem v Evropě. [10] První podpůrný program byl zahájen již v 1984 a ukončen v roce 1987. Byl zaměřen na celkem sedm oblastí: podpořením konkurenceschopnosti evropského zemědělství a průmyslu, zdokonalení nakládání se zdroji surovin a energie, podpora lepších pracovních podmínek a zvýšení vědeckého a technického talentu ve společnosti. Tento program se ale České republiky nemohl týkat, neboť vstoupila do EU v roce 2004. Nyní je spuštěn již osmí program. Program se nyní nazývá Horizont 2020. [5]

Získání podpory z EU je však pro české podnikatele, na základně průzkumu z projektu Forschungs-Qualifizierungs-Model Dresden, mnohem těžší nežli pro německého, neboť v Německu podnikatel nemá tak velký problém splnit kritéria, které jsou stanoveny pro vymezení malých a středních podnikatelů. Tento problém souvisí právě s odkazem z minulosti, kde Česká republika (ČR) má velice nízkou produktivitu a efektivitu malých a středních podnikatelů, která je spojena s konkurenceschopností firmy. Tato problematika je také úzce spojena s inovačními procesy a rozvojem lidského kapitálu. Takže se jedná o velice závažný problém, z kterého nelze nalézt lehce řešení. Pokud české firmy nezvýší úsilí o inovaci výrobků, technologických procesů, způsobu řízení a vzdělanosti svých zaměstnanců, nikdy se nemohou stát stejně konkurenceschopnými jako v jiných vyspělejších členských zemích EU. Z tohoto důvodu nemohou dosáhnout na takové dotace jako oni. Tato situace na poli volného trhu je tedy velice nebezpečná. [5] Na řešení tohoto problému se podílí aktivně stát, který vytváří agentury a instituce na podporu malého a středního podnikání, některé z nich jsou uvedeny v teoretické části.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části (kapitola 1-4) je cíl pojednat především o teorii malého a středního podnikání, vysvětlení základních pojmů, které jsou nezbytné pro práci, údaje a data o tomto druhu podnikání a také klady a zápory této formy podniku. Metodou řešení je zde rešerše, kdy se studovala uvedená problematika z odborných knih a literatur nebo internetu.

Priorita ale není jen vysvětlit a popsat malé a střední firmy, ale spíše poukázat na jejich klíčovou roli v moderní ekonomice, kterou si ani nemusíme uvědomovat. Záměr byl tedy vyzdvihnout, jaký mají vliv pro růst národního hospodářství a to za pomoci analýzy podnikatelského prostředí jako faktoru růstu národního hospodářství a jeho aplikování na

konkrétní firmě. Teoreticky pozitivní vliv ještě dokládá kapitola 2, kde se pojednává o jejich přínosech pro celou společnost. Protože jsou tyto malé podniky často přehlíženy, je zde i důraz na jejich podporu, neboť tvoří převážnou část podnikatelských subjektů ve společnosti. Je zřejmé, že kvůli velikosti jednotlivých subjektů je pozornost na jednotlivého podnikatele přehlížena a proto je zde důraz na jejich aktivní členství v různých organizacích, které mohou zastávat jejich postoje a požadavky.

Druhá část bakalářské práce (kapitola 5-9) se zabývá řízením vybraného malého podniku, společnosti NELAN, spol. s r. o. Cílem této části je vyhodnocení jejich stávající situace na trhu a navrhnout opatření pro posílení významu podniku v regionální ekonomice a posouzení ekonomické efektivity navržených opatření. Strukturu opatření řešíme metodou dedukce podloženou analýzou stavebního odvětví Karlovarského kraje, analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku a o udělanou SWOT analýzu podniku. Jednou z metod řešení je zde také kvalitativní výzkum na základě rozhovorů s jednatelkou firmy.

# 1. Úvod do problematiky malých a středních podniků

## 1.1 Definice základních pojmů

Před samotným řešením uplatnění malých a středních podniků (dále jen MSP), je potřeba vymezit některé z pojmů, které jsou pro práci klíčové. Vymezíme si tyto pojmy: podnikání, podnikatel a podnik.

### **Podnikání**

V podnikání je základním motivem snaha o zhodnocení vloženého kapitálu v podobě zisku, který vznikne z přebytku, když od výnosů odečteme náklady. Zisk se docílí uspokojením potřeb zákazníků. Uspokojit zákazníky může podnikatel skrze své výrobky a služby, která nabízí na trhu. Na trhu však podnikatel musí čelit riziku a tak je snahou podnikatele volit takové strategie a politiku, aby bylo riziko přijatelné a podnikání tak dosahovalo zisků. Pokud by se totiž kapitál, který byl vložený z vlastních nebo cizích zdrojů nezhodnocoval, podnikatel by tak zapřel smysl podnikání. [9]

### **Podnikatel**

Současný zákon č. 90/2012 Sb. o obchodník korporacích již podnikání ani podnikatele nedefinuje. Podnikatelem ale dle par. 420 zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník je: 1) „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo odborným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

2) „Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“ [33]

## **Podnik**

Pojetí podniku můžeme chápat jako prostředek k zhodnocování kapitálu. Podnik je také současně respektován za svou společenskou funkci ve vztahu k zájmovým skupinám. Toto pojetí však může vyústit do dvou nepříjemně protikladných tezí:

- nejdůležitějším cílem podniku je vykazovat co největší zisk na základě uspokojováním koupěschopné poptávky,
- nejdůležitějším cílem podniku je co nejvíce uspokojit koupěschopnou poptávku a oprávněně „sloužit“, a tím dosáhnout co největšího zisku. [9]

Dle již zrušeného zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, je podnik definován v par. 5 odst. 1 zákona takto: „Podnikem se pro účely tohoto zákona 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.“ [34]

Podnik se tedy skládá z:

- hmotné (materiální) složky – auta, výrobní haly, administrativní budovy, stroje, materiál, zboží
- nehmotné složky – např. licence, patenty, software, know-how
- osobní složky – kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu [3]

## **1.2 Vymezení malých a středních podniků**

S vyšším nárůstem významnosti malých a středních podniků, se jejich vymezení často měnilo. Důvodem změn byla snaha o vytvoření co nejvíce přátelského prostředí pro podnikatele. V dnešní době, se tedy většina vládních, hospodářských a statistických institucí řídí podle definice z uživatelské příručky pro malé a střední podnikatele, která vyšla po doporučení Komise 2003/361/ES zveřejněné v Úředním věstníku EU dne 20. května 2003, která je platná od 1. ledna 2005.

Základními kritérii pro kategorizaci podniku, které používá komise EU, jsou kvantitativního charakteru. Řeší se počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Bilanční sumou roční rozvahy se myslí velikost aktiv a nezávislost znamená, že podnik není více než 25 % kapitálu vlastněn jiným podnikem, který nesplňuje definici

MSP. Tyto kritéria musí být určeny z údajů, které se nasbírají k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. [29]

Kritéria jsou následující:

- Mikropodniky jsou vymezeny jako podniky, do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR.
- Malé podniky jsou vymezeny jako podniky, do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR a splnění kritéria nezávislosti.
- Střední podniky jsou vymezeny jako podniky, do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR a opět splnění kritéria nezávislosti.

K vymezení charakteru podniku se tedy používají uvedené kritéria. Tyto kritéria však pojednávají pouze o kvantitativnímu přístupu a nelze z nich odvodit kvalitativní charakteristiku malého a středního podniku. Je potřeba zdůraznit, že zejména v malém a mikropodniku splývá často role vlastníka a manažera. [8]

### **1.3 Ekonomická úloha malého a středního podniku**

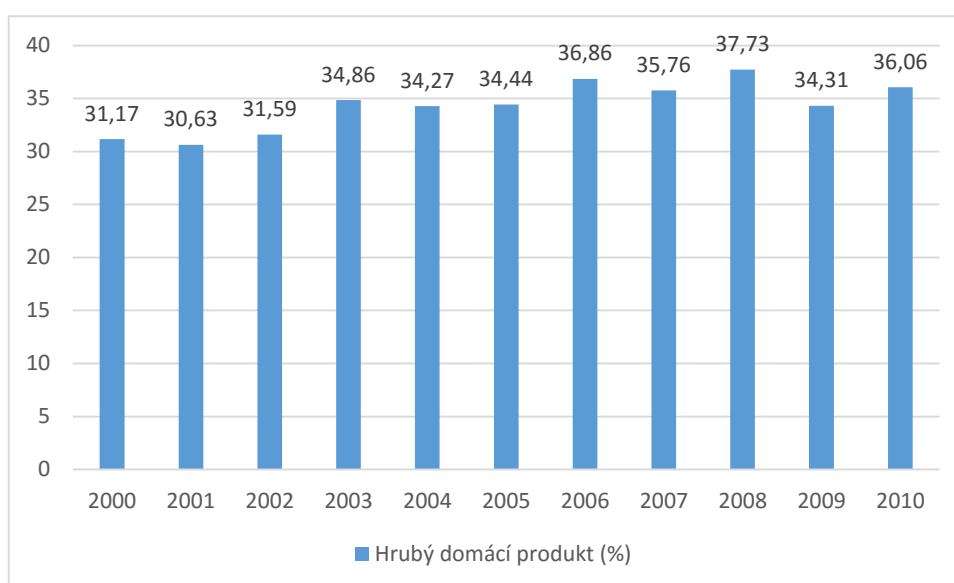
V posledních letech význam a uznání těchto MSP stále narůstá a to nejen pro ekonomiku, ale i pro společnost jako celek. Trend velkých firem, jako zárukou nízké nezaměstnanosti, už tolik neplatí. Hospodářské oživení a vytváření více pracovních míst závisí na malých a mikropodnicích. Na druhou stranu MSP nemají předpoklady pro nezávislost jako velké podniky. Menší podniky jsou málokdy schopné dělat celou řadu nástrojů, které jsou povinni zvládnout pro nesměnárenské mezinárodní prostředí. [6]

Prognózy hovoří ve prospěch malých a středních podniků a odhaduje se, že v globální ekonomice 21. století budou dominovat. Tento odhad se opírá o trend, který můžeme zpozorovat v průmyslově nejvyspělejších státech světa. Největším důvodem pro toto tvrzení je, že za pomoci e-businessu, lze rozdíly mezi malými a velkými podniky vymazat. Informační technologie mění do základu strukturu převádění pravomocí a rozhodování. [8]

## 1.4 Podíl hrubého domácího produktu

MSP se dlouhodobě podílí v ČR na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP) z cca. 1/3. Z dlouhodobého hlediska se tento podíl zvyšuje. Podíl MSP na HDP není v současné době Českým statistickým úřadem (ČSÚ) sestavován ve velikostním členění, proto jsou v následující tabulce hodnoty pouze do roku 2010. Odhad za rok 2014 počítá ale s tím, že MSP se podílelo na HDP z 38%. [23]

Graf č. 1: Podíl MSP na tvorbě HDP v ČR v běžných cenách v letech 2000-2010

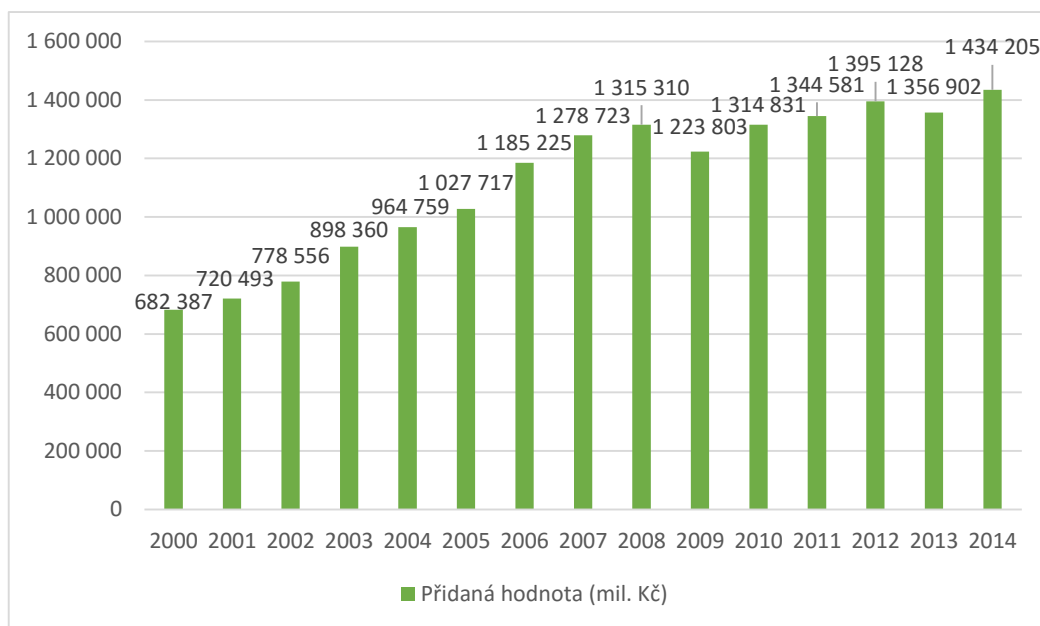


Zdroj: Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 [23], vlastní zpracování, 2016

## 1.5 Přidaná hodnota

Pro porovnání výkonnosti MSP se lépe využijí přidané účetní hodnoty, které MSP vytvořily. V roce 2014 MSP vytvořily na 1 434 205 mil. Kč, jedná se tak o nárůst 77 303 mil. Kč. Podíl tak dosahoval 53,11%, neboť celková hodnota přidané hodnoty v ČR byla vypočítána na 2 700 222 mil. Kč. Můžeme vidět trend růstu, který trochu ztlumila světová ekonomická krize, která se promítla na mírný pokles v roce 2009. Aktuálně se ale hodnota drží na rekordu. MSP se tedy velice daří.

Graf č. 2: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2000-2014 v tis.



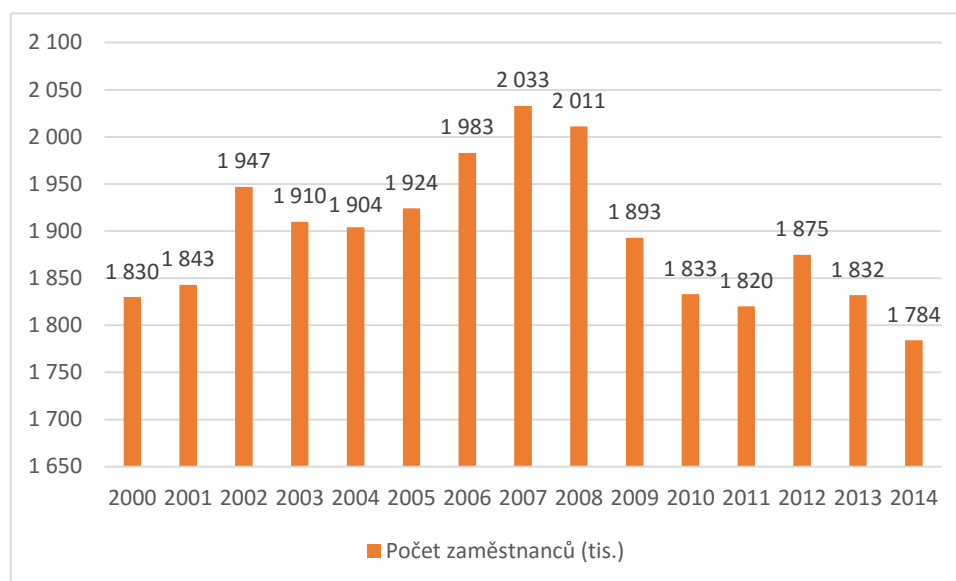
Zdroj: data z Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a ČSÚ, vlastní zpracování, 2016

## 1.6 Vývoj zaměstnanosti

V ČR celkový vývoj zaměstnanců MSP se od vrcholu, který byl v roce 2007, má pomalý trend se snižovat, přestože výkony a vývoj přidaných hodnot MSP se zvyšuje. V posledním sledovaném období se celkový počet zaměstnanců v MSP snížil o 48 tis. Celkový podíl zaměstnanců MSP v ČR v roce 2014 činil 59,39%. Tento podíl v roce 2013 byl 61,10%. [26]

Zajímavým faktem je, že po následné hospodářské krizi, která ČR zasáhla na konci 2008, se počet pracovníků vrátil skoro na svou původní dekádu z roku 2000 na níže uvedených 1830 tis. pracovníků. Z tohoto dlouhodobého hlediska je tedy možno konstatovat, že počet pracovníků v MSP se pohybuje okolo 1900 tis. pracovníků. [18]

Graf č. 3.: Vývoj zaměstnanosti v MSP v ČR v letech 2000-2014 v tis.



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014 [26], vlastní zpracování, 2016

## 2. Význam malého a středního podniku

### 2.1 Malý a střední podnik jako faktor růstu národního hospodářství

Strukturu všech firem v Evropě tvoří z 99,8% MSP. Těchto malých a středních firem je na 19 mil. a zaměstnávají více než 74 mil. lidí. MSP ve vyspělých tržních ekonomikách berou na sebe politický a stabilizační proces. [10]

Pro porovnání ČR a 27 členských států EU (EU 27) bych použil tabulku od Synka. Z které můžeme vidět, že ČR je v hodnotách průměru EU 27, což je velice pozitivní stav.



Tab. č. 1: Porovnání významu podniků v ČR a EU 27 za období 2013

Podniky	Počet podniků			Počet zaměstnanců			Přidaná hodnota		
	ČR		EU 27	ČR		EU 27	ČR		EU 27
	počet	podíl	podíl	počet	podíl	podíl	mld. EUR	podíl	podíl
Mikro-podniky	897 895	95,5%	92,1%	1 076 383	30,1%	28,7%	17	19,9%	21,1%
Malé podniky	34 339	3,7%	6,6%	674 344	18,9%	20,4%	13	15,2%	18,3%
Střední podniky	6 815	0,7%	1,1%	696 760	19,5%	17,3%	17	19,9%	18,3%
MSP	939 049	99,8%	99,8%	2 447 487	68,5%	66,5%	47	54,9%	57,6%
Velké podniky	1 463	0,2%	0,2%	1 127 022	31,5%	33,5%	39	45,1%	42,4%
<b>Celkem</b>	940 513	100%	100%	3 574 509	100%	100%	86	100%	100%

Zdroj: Synek, pramen: Přehled údajů SBA 2013, European Commission [9], vlastní zpracování, 2016

MSP vyrábějí a poskytují služby a to nehledě na výkyvy v ekonomice a politice. Tahouny je lze nazývat, protože se musí s každou změnou v dnešní turbulentní době vyrovnat a překonat ji, na rozdíl od nadnárodních kolosů, které když postihla poslední ekonomická a finanční celosvětová krize, musely radikálně propouštět své zaměstnance. [13]

Je nutné zmínit některé největší ekonomické a společenské přínosy MSP.

### **Garance svobody a stabilizace společnosti**

MSP je garance nejběžnější formy svobody. Možnost podnikat dává podnikatelům šanci k samostatné realizaci lidí v procesu produktivity. Malý a střední podnikatele nemají možnost strhnout na sebe moc a tak se stávají oponentem monopolům i ekonomické a politické moci. V MSP často splývá role majitele a manažera, kde se tyto lidé snaží přežít se svým podnikem a učí se zodpovědnosti, protože každá chyba či omyl může být osudná a znamenala by velkou vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatelé tak nemají možnost volby úniku a důsledky svých neúspěchů nesou osobně.

Přítomnost MSP vytváří skupiny lidí, pro které jsou výkyvy ve společnosti i ekonomice zdrojem rizik. Tato skupina lidí pak má za cíl, tyto rizika minimalizovat a tím se společnost stabilizuje, neboť zamezuje nejistotě a radikálním proudům. [10]

### **Reprezentace místního kapitálu**

Přítomnost zahraničního kapitálu není pro MSP charakteristické, proto právě mohou MSP tvořit reprezentativní vzorek lokálních poměrů a využívání místního kapitálu. Kapitál a efekty z něj vycházející tak zůstávají v daném regionu a nemizí. Tohoto faktu lze využít k ekonomickému oživení daného regionu skrze podporu rozvoje MSP v dané oblasti.

Protože je zde blízká návaznost MSP s regionem, ve kterém působí, tak krom toho, že lidem dávají zaměstnanost a ekonomický přínos, stávají se často sponzory různých charit a společenských akcí. Jsou pro okolí známou věcí a lidé je veřejně hodnotí a kontrolují. Často právě MSP, v menších regionech, spojují lidi a obnovují či udržují historii vesnic a měst. [10]

### **Brzda pro monopoly**

V dnešní době, kdy multinárodní korporace a řetězce mají tendenci neustále posilovat a získávat větší vliv jsou MSP jejich brzdou. Na jedné straně jsou MSP neustále monopoly vytlačovány z trhu, ale na straně druhé si umí vždy najít díru na trhu a tam se rozvíjet. Hlavní výhoda plyne z toho, že se MSP mohou uplatňovat právě v okrajových oblastech trhu, které pro velké nadnárodní korporace nejsou nijak zajímavé. MSP tak působí přímo i zprostředkovaně proti vzniku monopolů. [11]

### **Efektivita a flexibilita**

Oproti velkým firmám MSP efektivněji pracuje a využívá šetrněji zdroje surovin a energie. Tento jev má za následek zvyšování produktivity a snižování cen. MSP jsou nuceny flexibilně a pohotově se přizpůsobovat situaci na trhu. Musí dosahovat konkurenčních cen, aniž by mohly využívat přínosů z ekonomiky rozsahu. [11]

## Nedílná součást ekonomiky

MSP jsou pro českou ekonomiku nedílnou součástí a podílejí se na přibližně 54% přidané hodnoty, 52% výkonech a tvorbě HDP cca. 38%. Důležitým faktem je také, že zabezpečuje z 59% zaměstnanost. Pracovní síly, která jsou uvolňovány velkými firmami jsou často zachyceny MSP. Rozvoj MSP je v několika regionech nositelem zaměstnanosti.[10]

Následující tabulka věnuje pozornost zaměstnanosti v MSP a jeho komplexního postavení v ČR. Údaje jsou z roku 2007, však ke stabilizaci MSP lze očekávat, že podobných hodnot bychom dosáhli i aktuálně dnes.

Tab. č. 2: Počet zaměstnanců v malých a středních firmách v ČR

2007	Počet zaměstnanců (v tis.)			Podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR (v %)
	právnícké osoby (0-249 zaměstnanců)	fyzické osoby (0-249 zaměstnanců)	Celkem MSP	
Průmysl	580	73	653	49,25
<b>Stavebnictví</b>	<b>177</b>	<b>42</b>	<b>219</b>	<b>82,02</b>
Obchod	322	83	405	75,42
Pohostinství	58	42	100	86,96
Doprava	85	28	113	38,57
Peněžnictví	13	1	14	20,59
Služby	329	73	402	73,22
Zemědělství	97	15	112	88,50
Celkem	1 661	357	2 018	61,41

Zdroj: data z MPO a ČSÚ, vlastní zpracování, 2016

## Rozšíření sortimentu nabídky zboží

Jednou z důležitých výhod MSP je, že zajišťují obohacení a více diferencovanou nabídku zboží. Vyhledávají na trhu a snaží se uspokojit individuální potřeby, které by velké nadnárodní podniky nikdy nemohly uspokojit. Tyto služby jsou ale schopny uspokojit pouze v malém odpovídajícím výkonu. Hlavní přínos ale je, že otevírají diferencovaný trh a vyplňují mezeru na trhu. MSP také dokáží výrazně rychleji se přizpůsobit změně poptávky, a to v technickém hledisku i v otázce vkusu. V regionech tak přispívají k vyrovnání poměrů na trhu nabídky a zlepšují infrastrukturu. Existence MSP přispívá tedy

k obohacení nabídky výrobků a služeb obzvlášť ve venkovských oblastech, kde jsou málo mobilní spotřebitelé. Pomáhá taky zachovat venkovskou atmosféru. [7]

### **Duální systém**

MSP jsou pro duální systém klíčové. Tento systém umožňuje snadnější spolupráci mezi školami a firmami. Země, kde funguje duální systém, jsou Německo, Rakousko, Dánsko, Nizozemsko, Švýcarsko. Žáci řemeslných, ale i jiných oborů, jsou připravováni pro jejich budoucí povolání a vzdělávají se v praxi, do které nastupují do MSP. Učí se ale také konfrontovat s přáními zákazníků a jednání s nimi, tyto zkušenosti jsou důležitým doplněním školního vzdělání. Snaha o uvedení duálního systému v ČR byla vedena Národním ústavem pro vzdělání a projekt se jmenoval Pospolu. Projekt se však nepodařilo naplnit a musel být ukončen 31. října 2015. [27]

## **2.2 SWOT matice analýzy malých a středních podniků**

Pro lepší pochopení MSP a jejich úloze, je dobré si sumarizovat význam a udělat jejich SWOT analýzu, která by měla analyzovat slabé a silné stránky a zmapovat hrozby a příležitosti. Tyto cenné informace mohou eliminovat budoucí hrozby v podnikání a mohou pomoci nasměrovat strategie v podniku. Tabulka, která se pro SWOT analýzu používá, nám pomůže k přiblížení stavu, které má MSP zevnitř podniku. [23]

Tab. č. 3: SWOT matice analýzy malého a středního podniků v ČR

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<p>Pružnost na trhu</p> <p>Vysoká motivace u vlastníků firmy</p> <p>Inovační potenciál</p> <p>Vytváření pracovních míst</p> <p>Schopnost vyplnění mezery na trhu</p> <p>Nízká byrokracie, nízké náklady na řízení</p> <p>Finanční nenáročnost</p> <p>Úzké vazby na zákazníka a region</p> <p>Vytváření kvalitních výrobků</p>	<p>Omezená kapitálová vybavenost</p> <p>Těžší přístup k informacím a znalostem</p> <p>Problémové získávání úvěrů od banky</p> <p>Žádný nebo slabý marketing</p> <p>Nedostatečné technické vybavení</p> <p>Dominantní výroba s malou přidanou hodnotou</p> <p>Špatný důraz na rozvoj lidských zdrojů</p> <p>Nedostatečné manažerské dovednosti</p> <p>Neschopnost eliminace výkyvů na začátku</p> <p>Nespolupráce mezi MSP</p> <p>Malá úspěšnost ve veřejných zakázkách</p> <p>Slabší vyjednávací schopnosti</p>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<p>Expanze do zahraničí</p> <p>Nové výrobky a služby za pomoci modernizace</p> <p>Navázání spolupráce (klastry)</p> <p>Podpůrné programy pro MSP</p> <p>Spolupráce s výzkumnými organizacemi</p> <p>Zvýšení patentové aktivity</p> <p>Rozvoj podnikového vzdělání</p> <p>Podnikání v high-tech oborech</p> <p>Vytváření nové podnikatelské struktury</p> <p>Zlepšení spolupráce pro vyšší odbyt</p> <p>Zvýšení podílu na veřejných zakázkách</p> <p>Efektivnější využití obnovitelných zdrojů</p> <p>Zmenšení energetické závislosti</p> <p>Využití unijních nástrojů</p>	<p>Nekvalifikovaní pracovníci v technických oborech</p> <p>Vysoká konkurence</p> <p>Zátěž administrativy v ČR</p> <p>Omezení legislativou</p> <p>Technické a technologické zaostání</p> <p>Slabá ochrana duševního vlastnictví</p> <p>Nenalezení partnerů pro jiné trhy</p> <p>Spoléhání se na konkurenční výhody</p> <p>Ztráta konkurenceschopnosti podniku</p> <p>Nedostatečné nebo žádné investice</p> <p>Nižší vlastní kompetence při psaní business plánu</p>

Zdroj: z dat MPO, vlastní zpracování, 2016

## 2.3 Podpora pro malé a střední podniky

Protože počet samostatných subjektů MSP je enormní, není možné, aby každý mohl sám komunikovat se státní správou a mohl být významným partnerem pro stát. Aby na jednotlivé MSP byl brán ohled, je jejich účast v různých profesních organizacích nezbytná. K tomuto určené organizace však nemají doposud příliš silnou pozici, neboť sami podnikatelé se pouze zřídka angažují a absenci členství poznají, až na základě střetu s realitou, kdy se např. regulacemi nebo pomocí zákonů, snaží stát, je ovlivnit. [12]

MSP jsou rovnocennými účastníky trhu, však jejich zavedení a začátky jsou znevýhodněny značně oproti velkým podnikům. Protože je v zájmu každého vyspělého státu věnovat MSP obzvlášť pozornost, jsou pro ně vytvořeny různé programy na podporu jejich podnikání. V ČR je tato podpora založena na podkladu zákona č. 47/2002 Sb. Podpora podle něho může být poskytnuta pro:

- projekty určené na investice
- vzdělávací programy pro střední školy ukončené výučním listem
- růst odborných znalostí dospělých
- poradenství pro techniku i hospodářství
- projekty pro rozvoj MSP a jejich posílení na trhu
- získávání informací zahrnující předmět podnikání
- výzkumné a vývojové projekty, které by přispěly MSP
- projekty pro regiony od státu
- podpora pro vytváření nových pracovních míst
- podpora získávání zahraničních partnerů a účasti na zahraničních veletrzích
- zvyšování konkurenceschopnosti a kvality produkce pomocí nových systémů
- ochrana životního prostředí

Podpora musí splňovat všechna pravidla pro poskytnutí veřejné podpory. Na podporu však nevzniká žádný právní nárok. Pokud vše je splněno, pak se podpora může vydat ve formě:

- finanční výpomoci formou návratnosti
- dotací
- finančního příspěvku
- záruky
- úvěru se sníženou úrokovou sazbou [9]

## 2.4 Podpora podnikání finanční z veřejných prostředků

### CzechInvest

Finanční podpora z veřejných finančních prostředků je v ČR pověřena ministerstva a vytvořené vládní a regionální instituce. Jsou zde podpory pro různé podnikatelské sektory včetně MSP. Nejzajímavější institucí pro podporu MSP určitě patří CzechInvest. [10] Agentura CzechInvest se zabývá podporou podnikání a investic. Založena byla roku 2004 a měla síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Jedná se o státní příspěvkovou organizaci, která je podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Hlavní náplň je tedy posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory MSP, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic, které by mířily do výroby, strategických služeb nebo technologických center. CzechInvest pro zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a EU, zastřešuje celou oblast pro podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak i z peněz ze státního rozpočtu. Dále se tato agentura podílí na propagaci ČR a to převážně na nových potenciálních trzích v zahraničí. Skrze své služby a programů se snaží CzechInvest přispívat k rozvoji domácích firem i celkového domácího prostředí. [16]

Služby CzechInvestu:

- dodávání informací o možné podpoře MSP
- formální poradenství pro projekty
- představení možných dotačních programů financovaných EU a státem
- pomoc při zprostředkování státní investiční podpory a realizace projektu pro investice
- AfterCare – služba pro zahraničního investora, který již působí v ČR
- správa a podpora podpůrných databází pro podnikatele [30]

Karlovarský kraj je v čerpání dotací jeden z nejhorších v celé ČR. Ve výroční zprávě CzechInvestu není proto ani Karlovarský kraj nějak uveden. V tomto kraji neproběhl žádný z významných projektů. Proběhlo zde pouze jedna menší akce, kde podnikatelé z Karlovarského kraje diskutovali s hejtmanem Karlovarského kraje Novotným na společné snídani, která se uskutečnila 25. 4. 2014. Ve výsledcích z čerpání z operačního programu podnikání a inovací (OPPI), které jsou propláceny ze strukturálních fondů Evropské unie, je Karlovarský kraj poslední. [16]

Tab. č. 4: Projekty OPPI dle krajů v Kč v roce 2014

Kraj realizace	Podané registrační žádosti	Podané plné žádosti	Rozhodnuto	Proplaceno
Hl. město Praha	0	0	0	0
Jihočeský	456 823 000	746 299 000	593 359 000	609 551 835
Jihomoravský	1 701 170 000	3 064 080 000	2 351 844 000	2 638 928 435
<b>Karlovarský</b>	<b>169 326 000</b>	<b>426 291 000</b>	<b>279 940 000</b>	<b>248 804 673</b>
Kraj Vysočina	780 492 000	1 420 925 000	971 363 000	1 115 948 561
Královéhradecký	578 325 000	1 093 608 000	523 511 000	878 629 833
Liberecký	421 815 000	631 965 000	752 136 000	723 293 050
Moravskoslezský	1 133 329 000	2 495 522 000	2 087 058 000	2 110 901 759
Olomoucký	1 035 447 000	1 805 331 000	1 236 495 000	1 479 502 392
Pardubický	625 783 000	1 270 073 000	676 916 000	1 017 034 441
Plzeňský	387 342 000	580 811 000	368 538 000	597 443 517
Středočeský	1 070 007 000	2 080 435 000	1 632 009 000	2 910 597 538
Ústecký	518 910 000	1 138 782 000	942 337 000	840 397 079
Zlínský	1 422 914 000	2 266 327 000	1 712 777 000	1 497 638 187
<b>Celkem</b>	<b>10 301 683 000</b>	<b>19 020 449 000</b>	<b>14 128 283 000</b>	<b>16 668 671 300</b>

Zdroj: CzechInvest výroční zpráva 2014 [16], vlastní zpracování, 2016

### **Ministerstvo průmyslu a obchodu**

MPO, se snaží taky podporovat MSP, neboť také věří, že jsou klíčovou složkou pro růst HDP, zaměstnanosti a zahraniční obchod. Hlavní cílem je, aby konkurenceschopnost MPS byla založena především na inovační konkurenční výhodě. [23] Koncept podpory pro období 2014-2020 nese jako hlavní strategickou vizi: „český podnikatel = nápady, sebevědomí, konkurenceschopnost a prosperita“ (23, str. 74).

Hlavní cíle MPO jsou tedy:

- posílení postavení MSP v české ekonomice a růst jejich konkurenceschopnosti na evropském i světovém trhu
- navýšení kvality poradenských služeb pro MSP a jejich růst a zlepšování v podnikatelském prostředí, také zvýšení vzdělání v technice a přírodovědě



- rozvoj v inovačních schopnostech podniku a jejich efektivnější nakládání s duševním vlastnictvím
- ladění a postupné snižování energetické a materiálové náročnosti

Podpora se týkat 96 oblastí, které byly vymezeny na základě analýzy české ekonomiky a její posléze konzultací s širším škálou zkušených partnerů, kteří se podíleli na předchozích programovacích obdobích. Podle dosavadních informací by se mělo jednat o 48 programů, které se rozdělují do 4 strategických priorit [23]:

- „Kultivace podnikatelského prostředí a Rozvoj poradenských služeb pro podnikatele
- Rozvoj podnikání založené na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury
- Podpora a internacionalizace MSP
- Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice“ (Vojík 2007, str. 102).

### **3. Vymezení Stavebního odvětví**

#### **3.1 Charakteristika stavebního odvětví v Karlovarském kraji**

Pro praktickou část byl vybrán podnik z oblasti stavebnictví, proto je potřeba pojednat o významu a charakteristice stavebního odvětví. Stavebnictví je v Karlovarském kraji čtvrtým největším odvětvím, které generuje obrat. Podle údajů za rok 2012 by měl obrat dosahovat 10 000 mil. Kč. Prvním z odvětví je dominantně zpracovatelský průmysl, kde obrat v Karlovarském kraji dosahuje až 420 000 mil. Kč. Zpracovatelský průmysl také souvisí s naší firmou v praktické části, neboť firma si produkty, které instaluje, sama vyrábí. Celkový podíl na zaměstnanost ve stavebním odvětvím se v Karlovarském kraji odhaduje na 15%. Zpracovatelský průmysl pak dosahuje až na 38%. [15]

Karlovarský kraj dlouhodobě patří mezi ekonomicky nejslabší kraje, takže když v roce 2008 zasáhla celou Českou republiku krize v odvětví stavebnictví, kdy podle odhadů se poptávka po nemovitostech zmenšila o třetinu až polovinu, dopad zde byl nejvíce znatelný. Protože stavební obor úzce souvisí s počtem obyvatel, byla krize ještě dramatic-

tější, neboť Karlovarský kraj má nejméně obyvatel ze všech krajů. Celkový počet obyvatel v Karlovarském kraji je k 1. 1. 2015 podle ČSÚ 299 293. Za celou dobu krize se počítá, že z Karlovarského kraje zmizelo až 50 % firem ve stavebním odvětví. [26]

### **3.2 SWOT analýza stavebnictví v Karlovarském kraji**

Pro praktickou část je lepší si udělat ještě podklad v podobě SWOT analýzy pro přesné odvětví, ve kterém působí zvolená firma pro praktickou část. Můžeme z ní blíže rozkrýt příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky stavebnického odvětví pro malé a střední podniky.

Silné stránky:

- velice těžký vstup na trh pro novou konkurenci
- nižší náklady na pracovní sílu v porovnání s EU
- znalost vyspělých technologií stavění a materiálně technické vybavení
- vyspělé systémy pro plánování
- zaměstnanecká ochota dojíždět za prací

Slabé stránky:

- blízká citlivost na hospodářský stav regionu
- absence vychovávání mládeže do stavebního oboru
- netradiční obor v Karlovarském kraji
- menší počet kvalifikovaných zaměstnanců na trhu

Příležitosti:

- uplatnění v Německu nebo i mimo EU
- snaha o modernizaci Karlovarského kraje
- využívání grantů a dotací z EU
- důraz na snížení energetické náročnosti u všech budov a zařízení
- spolupráce MSP

Hrozby:

- restrikce investic měst a pokles soukromých investic
- požadavky na zvyšování mzdy zaměstnanců
- nepřipravenost projektů pro čerpání fondů a grantů z EU

- odliv zájmu nadnárodních investorů do jiné země
- nezáměr nové generace o stavební obor [31]

#### **4. Rekapitulace teoretické části**

Pro moderní ekonomiku státu je rozvoj a růst MSP klíčovým faktorem. Vliv a důležitost MSP se pomalu dostává více do podvědomí a je zde větší snaha o jejich podporu na trhu, neboť se právě MSP například v ČR podílejí z 1/3 na tvorbě HDP, vytváření přibližně 53% celkové přidané hodnoty a celkově je zaměstnaných v MSP okolo 59% populace ČR. Není pochyb, že úspěch a výsledky hospodaření ekonomiky státu, úzce souvisí s tím, jak se daří MSP. Je potřeba také zdůraznit, že MSP mají i podstatu v garanci ekonomické svobody lidem, kde lidem dávají možnost být sami sobě pány. MSP jako jediné taky neustále vyhledávají malé mezery na trhu a brzdí rozpínavost monopolům.

MSP je potřeba věnovat velkou pozornost, protože jsou oproti velkým podnikům v mnoha nevýhodách. Mají mnohem horší podmínky pro podnikání. Jsou omezené v kapitálové vybavenosti, informacích a nemají často žádný marketingový plán. Tyto negativní jevy se snaží vláda dlouhodobě minimalizovat. Existuje řada podpůrných programů, které nabízejí granty a dotace pro MSP. Důležité je, aby se část pozornosti odvrátila od velkých korporací a věnovala se MSP, které jsou pro venkov a zachování některých kulturních zvyklostí důležité ba nezbytné.

Pro lepší pochopení situace MSP je udělána komplexní SWOT analýza MSP a pro přesnější úvod do problematiky firmy, která byla vybraná pro praktickou část, i SWOT analýza odvětví v kraji, ve kterém působí zvolená firma.

Téma týkající se MSP je velice zajímavé, neboť právě malé podnikání je staré jako lidstvo samo a skoro v každé rodině lze nalézt nějakou spojitost s podnikáním. Blízká vazba na malé podnikání v autorova rodině, byl také jedním z důvodů pro volbu tohoto tématu. Bakalářská práce má přispět k rozvoji firmy NELAN, spol. s r.o. K tomu bude využita analýza silných, slabých stránek a rozkrytí příležitostí a hrozeb. Z toho bude zhotoven návrh na opatření k udržitelnému rozvoji firmy Nelan a zhodnocení těchto opatření, neboť firma je úzce spjata s krajem a na základě rozvoje firmy, se bude rozvíjet i kraj. Zprvu si v praktické části charakterizujeme firmu Nelan. Pak je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, z kterého je uděláný závěr v podobě SWOT analýzy, která se týká konkrétně firmy Nelan. Dále jsou charakterizovány jednotlivé překážky

v udržitelném rozvoji firmy, kde je snaha o navržení konkrétních řešení. V závěru jsou pak jednotlivá řešení zhodnocena ekonomicky a konzultována s vedením firmy.

## 5. Charakteristika podniku NELAN, spol. s r.o.

Pro praktickou část byla vybrána firma NELAN, spol. s r.o., která se zabývá stavebnictvím. Jedná se o podnik, který se řadí mezi malé podniky.

Informace o firmě

Obchodní jméno:	NELAN, spol. s r.o.
Datum vzniku:	12. září 1991
IČ:	182 33 821
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Zapsána:	v obchodním rejstříku vedeným Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 845
Statutární orgán:	3 jednatele
Počet společníků:	4 společníci
Sídlo firmy:	Třebeň – část Horní Ves 1, PSČ 350 02 Cheb
Pobočky:	Valdštejnova 1364/22, 35002 Cheb U Divadla 483, 35601 Sokolov Nákladní 194/11, 36005 Karlovy Vary, Rybáře Česká 758/1a, 35301 Mariánské Lázně, Ušovice
Výše základního kapitálu:	4 000 000 Kč
Výše rezervního fondu:	400 000 Kč
Celková čistá aktiva:	35 427 000 Kč
Účetní období:	hospodářský rok od 1. 1. – 31.12.
Roční výkon:	68 086 000 Kč (poslední uzavřené účetní období 1.1 2014 – 31. 12. 2014)
Předmět podnikání:	provádění staveb, jejich změn a odstraňování činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

## 5.1 Představení firmy a její hlavní činnost

Firma byla založena 12. září 1991 a původní záměr bylo založení výroby k přidruženému zemědělskému podniku, neboť po převratu v roce 1989 došlo k transformaci a rušení některých zemědělských podniků. Před pracovníky tak vystála otázka, co dál. Na začátku mělo pět společníků a záměr pokračovat v zemědělství, ale protože se vedle zemědělství věnovali i stavební činnosti, rozhodli se nakonec pro stavební obor a založili firmu NELAN, spol. s r.o., která byla na základě uzavřené společenské smlouvy zapsána do obchodního rejstříku. Na začátku firma nemohla získat úvěr, neboť požadovaných 750 000 Kč na rekonstrukci haly v Nové Vsi, se jevilo bankovním domům podezřele nízké. Od České spořitelny nakonec úvěr firma dostala a začala rekonstrukce obloukové haly, která byla pronajata od Agrokombinátu Nebanice. První důležitý krok pro firmu byl příslib od firmy FERRO z Německa, která se zavázala, že dodá strojní linku na výrobu plastových oken, ze které pak budou zpět do Německa odebírat hotové výrobky za zpracovatelské náklady. Podmínkou bylo splnění rekonstrukce haly do konce října. Koncem roku 1991 byla výrobní linka od firmy FERRO dovezena, avšak byla v nefunkčním stavu. Její zprovoznění se podařilo až v lednu následujícího roku, kdy posléze v únoru začala výroba oken pro německý trh. Za krátký čas se však projevila nespolehlivost německého partnera, jejímž projevem bylo neuhrazování faktur a vypisování šeků, které nebyly kryty. Pro přežití firmy bylo nutno kupovat materiál přímo od dodavatele a výrobky prodávat na českém trhu.

K 1. lednu 1993 skončila firma TOR, s.p. s výrobou oken a firma Nelan si pronajala její výrobní linku, která se nacházela v Chebu. Tato linka vyráběla pro vlastní režii, kdežto linka v Horní Vsi stále pracovala pro firmu FERRO. V roce 1995 byla ukončena spolupráce s firmou FERRO, kvůli neustálému neplnění platebních povinností a pro uhrazení dluhu ze strany FERRO, byla linka převzata do rukou firmy Nelan. Ve stejném roce pak došlo ke koupi celého areálu, kterým byla součástí i původní výrobní hala. Ke koupi došlo na základě úvěru, který se povedlo splatit tím, že se výrobní prostory v Chebu přesunuli do areálu, neboť ekonomické úsporné balíčky ze strany vlády vedly k propadu zakázek. Pro snížení rizik a zprůhlednění ekonomiky podniku byly založeny dvě dceřiné společnosti. CZ GEMINI a NELBYS. Později byla založena i třetí a to IQ SYSTEME. Tyto dceřiné společnosti nabízejí doplňkové produkty. Do konce roku 2003 pak firma Nelan

pronajímala část areálu firmě TOR. V roce 2004 proběhla další rekonstrukce haly v Nové Vsi, která byla hrazena z provozních prostředků. Nově zrekonstruované prostory byly doplněny technologií, čímž došlo k navýšení kapacity výroby. Začátkem roku 2009 došlo k doplacení investičních úvěrů. [19]

Posledních pár let se firma snaží více se zapojovat a zlepšovat podnik z hlediska marketingu a zapojování firmy do kraje. Využívá k tomu všechny možné programy od státu. Zdokonaluje svůj stabilní tým a snaží se o maximální spokojenost zákazníků.

Po celou dobu existence se firma a její vedení potýkalo s nedostatečnou vymahatelností práva v ČR. Věřitelé jsou oproti dlužníkům znevýhodněni, neboť dlužníci jsou v řadě případů omlouváni. Konkurzy jsou protahovány tak dlouho, až není co rozdělit věřitelům, protože náklady na konkurzního správce vše vezmou. Firma Nelan se setkala i se stavebními firmami, které účelně pošlou firmu do insolvence, kde už dopředu mají připravenou jinou firmu, do které převedou včas stroje a materiál. Tyto firmy pak pokračují ve své činnosti dále a dluh k firmě Nelan se tak stává neproplacený. Problémem jsou také vydání platebního rozkazu na základě neplatné směnky. Soud tento problém řeší i deset let.

Výroba oken se firmě Nelan ukázal jako dobrý nápad. Za celou dobu své existence si firma vybudovala dobré jméno, vytvořila si stabilní tým zaměstnanců a aktivně se podílí na dění v kraji. Uvědomuje si svou provázanost s regionem, neboť se firma nachází ve strukturálně postižené oblasti, kde každá smysluplná činnost je pro rozvoj regionu přínosná. Toto chování může dokladovat ocenění ze soutěže Stejná šance – Zaměstnavatel 2012, ve které firma získala první místo v rámci Karlovarského kraje za zaměstnávání osob se znevýhodněním.

I přes vysoký nárůst konkurence v této oblasti, hospodářské krizi a dlouhodobě špatné situaci ve stavebnictví je firma Nelan schopná plnit své závazky vůči státním institucím, zaměstnancům i dodavatelům.

Pro zmírnění negativních dopadů, které obor stavebnictví zasáhly, se firma snaží rozšiřovat portfolio nabízených výrobků. Mimo nabídku svých výrobků nabízí pro své klienty širokou nabídku služeb a doplňků, které jsou spojené s výrobním zaměřením firmy. Nelan svým zákazníkům poskytuje prodejny s kvalifikovaným personálem. Tyto prodejny jsou dostatečně vybaveny vzorky oken i příslušenství. Zákazníkovi je umožněno i zpracování cenové nabídky na počkání.

Podnik očekává zlom v růstu poptávky a kupní síly obyvatel. Tuto nelehkou dobu přežijí pouze silné firmy. Nelan skrze své spokojené zákazníky, kterým nabízí kvalitní produkty a služby, o které bude zájem i v budoucnu, věří, že tyto špatné časy přežije. Sleduje nové trendy a neustále zlepšuje fyzikální a technické vlastnosti výrobků. Chce splňovat nejpřísnější normy platné i v budoucnu, klade i velký důraz na technologickou disciplínu a vývoj, na nové materiály a jejich zpracování. Každá průmyslová činnost je mimo jiné také doprovázena negativním ovlivňováním životního prostředí. Nelan se po celou dobu své existence snaží o minimalizaci dopadů na životní prostředí. Veškerý odpad z výroby je předáván zpět k recyklaci. Odpad z montážní činnosti je recyklován oprávněnou firmou. Firma také podporuje nejrůznější kulturní, sportovní a společenské akce. Logo firmy, lze nalézt na akcích pro děti, zdravotně handicapované, u projektů spojených s výtvarným uměním, divadlem. Firma má velký důraz na společenskou zodpovědnost a tak se snaží zapojit do všeho zajímavého, co se děje v Karlovarském kraji. [19]

Tabulka č. 5 jasně popisuje největší krizi podniku, která byla v roce 2013. Výsledek hospodaření před zdaněním byl – 1 518 000 Kč. Celkové výkony poklesly oproti předchozímu odvětví o 10%. Takto špatný výsledek hospodářského výsledku je vrchol krize, která ve stavebnictví je. Firma se v první polovině roku 2013 nedostalo tolik zakázek a výroba tak byla velice málo zatížena. V druhé polovině roku nastal obrat, ten však už nestačil pro dosažení stejných výsledků jako v roce 2012. [28] Jedním z důsledků, tohoto špatného období bylo přidání většího tlaku na cenu, která ale způsobilo ještě méně zakázek. Zvýšení ceny, ale dopomohlo k podobnému obratu jako v roce 2011/2012 v následujícím roku. Zakázek se tak v roce 2014/2015 realizovalo více v Německu.



Tab. č. 5: Vývoj tržeb a hrubého zisku NELAN, spol. s r.o. v letech 2009/2015

Rok	Tržby v tis. Kč	Hrubý zisk v tis. Kč
2009/2010	122 921	3 471
2010/2011	100 017	-222
2011/2012	112 129	1 533
2012/2013	79 502	141
2013/2014	59 419	-1 518
2014/2015	73 352	1 802

Zdroj: Účetní výkazy NELAN, spol s r.o., vlastní zpracování, 2016

Pro kompletní přehled ziskovosti firmy NELAN, spol. s r.o. je potřeba rozebrat výsledky dceřiných společností (viz. tab. č. 6), ve kterých je držen následující podíl:

- CZ Gemini s.r.o. 100% (hliníková okna, dveře, fasády, protipožární prvky)
- NELBYS s.r.o. 60% (stavební činnost)
- IQ SYSTEME s.r.o. 80% (vrata, okna, dveře)

Tab. č. 6: Výsledek hospodaření za účetní období dceřiných společností 2009/2015 v tis. Kč

Rok	CZ Gemini s.r.o.	NELBYS s.r.o.	IQ SYSTEME s.r.o.
2009/2010	543	240	3 572
2010/2011	-1 919	1 021	376
2011/2012	374	266	-936
2012/2013	1 195	206	-1 202
2013/2014	20	285	-770
2014/2015	-669	7	-791

Zdroj: Účetní výkazy dceřiných společností, vlastní zpracování, 2016

## 6. Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro dosažení informací, které by pomohly pro přesnější určení silných a slabých stránek, je nutné udělat analýzu vnitřního i vnějšího prostředí. Rozdělujeme prostředí na vnitřní a vnější, protože strategickou podnikovou politiku každé prostředí ovlivňuje jinou mírou. Vnitřní prostředí může firmu ovlivnit silně, kdežto vnější méně. [14] Pro analýzu vnitřního prostředí bude rozebrána více dopodrobna oblast výroby, produktu a služeb, distribuce a zákazníka, konkurence, dodavatele a spolupráce, zaměstnanců. Závěrem této kapitoly bude provedena finanční analýza podniku.

### 6.1 Oblast výroby, produktu a služeb

Hlavní produkt, který firma vyrábí, je plastová stavební výplň. Plastové výplně, které jsou standartních tvarů má na starost mateřská společnost NELAN spol. s r.o. Tvary, které jsou nestandardní, ohýbané apod. se zabývá dceřiná firma CZ Gemini s.r.o. Firma pak ostatní činnosti označuje více za doplňkové. Produkt, který tvoří hlavní obchodní artikl firmy, si tedy firma vyrábí sama, výrobky dceřiných společností (plastové nebo hliníkové rámy, neobvyklé tvary ráků, vrata, stavební činnost) jsou více doplňkem portfolia firmy.

Firma nabízí základní výrobky:

- okna, střešní okna a okenní doplňky
- dveře interiérové a exteriérové, garážní vrata
- zimní zahrady
- protipožární okna, dveře, prosklené stěny, fasády s požární odolností
- celoskleněné interiérové stěny
- zastíněné roletami, žaluziemi, plisé
- sítě proti hmyzu, parapety vnější i vnitřní
- zasklení balkónů a lodžii, elektronické přístupové systémy do objektů

Nelan nabízí i produkty, které sama nevyrábí, jako jsou například dřevěná okna, která objednává u subdodavatelských firem. Nelan se touto formou snaží o splnění veškerých požadavků ze strany zákazníka v oblasti stavebních výplní.

Pro výrobu vlastních výrobků je nezbytný počet polotovarů, které si firma Nelan sama nevyrobí a odebírá je od různých dodavatelů. Dá se tedy říct, že firma funguje z menší části jako zhotovitel většího počtu výrobků, které se vyrábí v Karlovarském kraji. Spojuje se tak kvalita výrobků Nelan s kvalitou výrobků dodavatelských firem.

Firma nabízí základní služby:

- poradenské služby v oboru činnosti firmy
- montáž vlastních výrobků, doplňků, garážových vrat
- servis záruční i pozáruční na své výrobky
- zednické, stavební a úklidové práce
- ekologická likvidace starých stavebních výplní

Outsourcing je typický pro např. zednické, stavební a úklidové práce. Odběratel tak neplatí tyto práce přímo, ale skrze Nelan, který tak dodává subdodavatelům, kteří jsou často malé firmy nebo živnostníci poblíž místa pohledávky. Dochází tak k zprostředkovávání zakázek, ke kterým by se jednotlivý živnostníci nikdy nedostali. Firma Nelan si vede vlastní databázi kvalitních živnostníků.

Uvedené služby jsou nabízeny jako doplněk k výrobkům. Nelan začala poskytovat doplňkové služby i samostatně. Odběratelé si však na rozšíření portfolia firmy ještě nezvykli a tak tyto jednotlivé služby objednávají zřídka. Důvodem rozšiřování nabídky služeb i produktů je zmírnění možné fluktuace v počtu zakázek. Firma se snaží předcházet stejné krizi, která byla v roce 2013. Když porovnáme výhodnost prodeje, tak mnohem vyšší marže se dosahuje u doplňků, kde firma působí pouze jako prostředník, než u samotných vlastních výrobků, kde je kvůli konkurenci tlak na nižší cenu. Protože se Nelan velice snaží být inovační firmou, je schopna jako jedna z mála firem zajistit např. žaluzie v prostorech mezi tabulemi skla. Tento inovační doplněk v nabízeném portfoliu je určitě konkurenční výhodou firmy, která je silným způsobem propagována široké veřejnosti.

Dalším silnou stránkou je, že dokáže pro své zákazníky vyrobit produkt na míru. Firma řeší každou objednávku velice individuálně a snaží se splnit svému zákazníkovi jakékoliv jeho přání. Nelan se snaží dát svému zákazníkovi pocit výjimečnosti skrze výrobek, který pro něj vytvoří.

## 6.2 Oblast zákazníka a distribuce

Firma se pravidelně inzeruje v regionálních médiích, ale velká část zákazníků přichází spíše na doporučení. Nelan má velice důmyslně propracovaný marketingový plán od specializované firmy a velice si zakládá na vytvoření image firmy. V blízké době budeme svědci i nové webové stránky. Pro firmu Nelan jsou zákazníci všechny tři sektory, které se na trhu vyskytují. Firma dodává průměrně stejně oken do nových i starších budov. Komunikace i cesta výrobku pro zákazníka je pro každý sektor specifická, i když se jedná koneckonců o prodej skoro stejného výrobku. Jedná se o sektory:

- právnické osoby
- koneční spotřebitelé
- veřejný sektor

Rozdělení v % se odhaduje, že největší část odběratelů a to přibližně půlku tvoří koneční spotřebitelé. Skoro stejně na tom potom pak je počet zakázek, které se realizují pro právnické osoby. Tyto dvě položky jsou dominantní a tvoří spolu přibližně na 90% všech objednávek. Pro komunikaci s trhem B2C a B2B se používá stejný marketing. Avšak kvůli aktuální rizikovosti na trhu je platební morálka pro právnické osoby značně horší. Tato rizikovost má vliv na celkovou ziskovost z tohoto segmentu. Lze tedy tvrdit, že nejdůležitějším cílovým zákazníkem jsou koneční spotřebitelé, jsou z hlediska marketingové komunikace a distribuce nejnáročnějším trhem, neboť firma obsluhuje největší počet klientů a vzniká obrovský počet transakcí. Tento trh je také velice náchylný na názor lidí na kvalitu firmy.

Posledních 10% zbývá na veřejný sektor, který není nijak významným odběratelem, neboť objem zakázek za rok nepřesáhne jedné či dvou. Důvodem může být ten, že trh v současné době lze zasáhnout pouze prostřednictvím veřejných zakázek, kde je potřeba, aby je firma monitorovala a včas se přihlásila do soutěže. Bohužel je zde kladen velký důraz na nízkou cenu a vysokou kvalitu. Nelan, protože nabízí kvalitní výrobky i montáž se servisem, nemůže často splnit požadavky na nízkou cenu a zakázku tak získá silnější konkurent. Veřejné zakázky však mají velký vliv na vnímání firmy širokou veřejností, protože skrze tento sektor odběratelů lze dostat výrobky do většího podvědomí lidí. Firma Nelan například udělala 4. Základní škole v Chebu nová okna. Nová okna má i Základní škola a mateřská škola Aš. Škola Libá atd. [19]

Trh je omezen vzdáleností sta až sto padesát kilometrů, neboť do větších vzdáleností by se již kvůli vysokým nákladům na dopravu od místa produkce zakázka nevyplatila. Rozšiřování svého působení lze pouze pomocí rozvoje dceřiných společností a rozšiřováním portfolia produktů. Mezi odběrateli neexistuje pravidelný odběratel, jedinou výjimkou je pan Brousil – zednictví.[19]

### **6.3 Oblast konkurence**

V oblasti, kterou geograficky dokáže firma Nelan pokrýt svými výrobky, jsou jakýkoliv podniky působící v oblasti výroby stavebních výplní považovány za konkurenci. Prodejci těchto stavebních výplní, ale i montážní firmy jsou také konkurence, neboť Nelan své výrobky prodává a instaluje. Na trhu v okruhu do sta kilometrů lze nalézt malé regionální konkurenční firmy ale i ty s působením po celé České republice. Do regionálních patří například Kalibra a Hilzinger a mezi celorepublikové patří například Vekra, RI okna, Slovaktual. I když každá firma pracuje s jiným materiálem, navzájem se výrazně ovlivňují.

Svou specifickou roli na tomto trhu hrají i nadnárodní specializované obchodní řetězce (tzv. hobby markety), které nabízejí široký sortiment. Lze u nich nakoupit i typizovaná okna. Jedná se o řetězce OBI, Baumax nebo Globus.

Firma využívá pro prodej své distribuční cesty. Pro prodej však využívá i druhé cesty, a to nepřímý prodej skrze distributora, který v konečném výsledku tvoří nechtěně konkurenci, neboť zákazník neinformuje o zdroji svého dodavatele a mohou být v rozporu s podnikovou ideologií. I když je tato forma prodeje skrze distributora výhodná, neboť se zde nehradí přidané náklady, může to pro Nelan být částečně nevýhodné. Pro firmu Nelan je důležitý zákazník, který má vnímat, že za přiměřenou cenu dostane kvalitu a servis. Distributor však může cenu přizpůsobit svému podnikatelskému záměru a tak vzniká problém. Protože distributoři obchodují svým jménem a nikde neuvádí, že jsou produkty od dodavatele NELAN spol. s r.o., je mnohonásobně stěženo i prodej doplňkových produktů a služeb. Snižuje to příjmy, které z doplňkového portfolia plynou. Jak už bylo napsané dříve, mezi distributory patří převážně samostatní živnostníci a malé podniky. Pro nalezení optima je potřeba ladění obou distribučních systémů, jenom tak lze zvýšit efektivitu tohoto systému prodeje.

## 6.4 Oblast dodavatele a spolupráce

Protože jsou výrobky Nelan přímo ovlivněné kvalitou materiálu, je velký důraz na kontrolování a výběru dobrých dodavatelů.

Nejdůležitějšími dodavateli jsou pro firmu Nelan dodavatelé skla a plastových okenních profilů. Dodávku skla pokrývá z celé části firma AGC Glass Europe a veškeré plastové okenní profily dodává firma Gealan. Nerozdělení závislosti ze strany firmy Nelan na více dodavatelů může být nebezpečné, neboť při stagnaci jedné z firem může dojít i ke stagnaci firmy Nelan. Pro obě firmy je Nelan jeden z mnoha odběratelů, takže se jedná o jednostrannou závislost. Vzájemná spolupráce s oběma firmami však trvá po celou dobu působení firmy Nelan, takže vztahy jsou na velice dobré úrovni. Tyto dobré vztahy se promítají do bližší spolupráci, kdy například firma Gealan nabízí v první řadě Nelan své novinky.

Mezi další důležité dodavatele patří firma TOR a MACO. Tyto firmy obě dodávají kování a TOR ještě podokenní profily. Protože se opět jedná o důležité dodavatele, je i u nich potřeba sledovat výkonnost a popřípadě se shánět po náhradním dodavateli.

Pozornost je potřeba věnovat i zvláštní skupině dodavatelů, skrze které firma Nelan prodává svým jménem jejich výrobky. Jsou zde firmy jako Hörrman, Lomax (garážová vrata), Unihold (okenní doplňky), Screenline CZ, Solodoor (interiérové dveře). Dodavatelem je i dceřiná společnost CZ Gemini. Přes tyto dodavatele tedy firma Nelan rozšiřuje svoje portfolio výrobků v oblasti plastových výplní, které nabízí svým zákazníkům. Druh závislosti na těchto podnicích není podstatný.

Mezi dodavatele patří i firmy, které nabízí své služby firmě Nelan. Ta je pak nabízí jako doplněk ke svým výrobkům a montáži produktů. Firmy jsou to především zednické, malířské nebo úklidové. Protože se veškeré tyto služby provádí jménem firmy Nelan, je zde velký důraz na kvalitu provedení a proto si firma Nelan vede data o spolupracujících firmách a o kvalitě, kterou provádí. Chce tak filtrovat nekvalitní malé firmy a spolupracovat pouze se spolehlivými partnery.

Konečnou skupinou, s kterou spolupracují, jsou prodejci výrobků, které sama firma Nelan vyrobí. V této skupině nalezneme převážně stavební firmy nebo distributory výrobků firmy Nelan. Výrobky firmy Nelan používají pro uskutečnění svých zakázek. Nelan se

tak stává subdodavatelem pro jejich stavební zakázky. Tyto stavební firmy však oslovují více výrobců, takže dlouhé spolupráce se s touto skupinou často nerealizují. [4]

## 6.5 Oblast zaměstnanců

Firma jako MSP má pro zaměstnance různé výhody i nevýhody. Mezi výhody se můžeme řadit osobní přístup a důvěrnou atmosféru mezi vedením a zaměstnancem, větší chápání v otázce osobního života a pracovního a v neposlední řadě prostor pro předvedení svých schopností. Na druhé straně však zaměstnanci trpí větší nejistotou stálého zaměstnání a může nastat upravení pracovní doby, kvůli zvýšenému počtu zakázek. Malé nebo žádné investice do vzdělávání a více omezená možnost karierního růstu. [7]

Firma zaměstnává v průměru 37 zaměstnanců, z toho řídicí pracovníci jsou 2. Tento počet zaměstnanců podle EU komise přísluší tomu, že podnik spadá do kategorie malý podnik. Mimo 3 jednatele jsou 4 místa obsazeny v oblasti back office (účetnictví, administrativa, marketing), 15 lidí se nachází ve výrobě, 7 míst zastává servis a montážní služby a 8 pozic se nachází v oblasti sales. [32]

Strukturu zaměstnanců lze charakterizovat jako starší, kvalifikovanou s přívětivým přístupem k práci. Kolektiv je dobrý a nevznikají na pracovišti velké konflikty. Problém nastává se sháněním nových zaměstnanců, i když je v Sokolově střední škola, zaměřená na obor působení firmy, je odliv mladých lidí z kraje silný a firma Nelan to pocítuje. Výběr nových zaměstnanců je velice neobvyklý a při pracovním pohovoru je pro kandidáty na různé pozice připraven například test, kdy mají něco nakreslit. Pro zachování kvalitního kolektivu, který by mohl narušit příjem nových mladých zaměstnanců, je v podniku pomalu formulován firemní kodex. Ten by měl pomoci udržet firemní kulturu.

Dceřiná společnost CZ Gemini působící ve stejném areálu má 11 zaměstnanců v oblasti výroba. Veškerou administrativu, obchod a marketing zajišťuje mateřská společnost Nelan. Tato činnost je v CZ Gemini fakturována.

Druhá společnost, která patří pod Nelan. IQ SYSTEME s. r.o. má zaměstnance 3 a Nelbys má jednoho zaměstnance. [19]

## 6.6 Finanční analýza podniku

Pro analýzu finančního podniku budou využity vybrané poměrové ukazatelé, které přesněji poukážou na výkonost celé firmy. Z této výkonosti pak lze určit silné a slabé stránky podnikového financování. Budou využity ukazatelé rentability, likvidity, zadluženosti a oblasti aktivity. [5] Z dřívější tabulky č. 5 a 6. v kap. Představení firmy je patrné, že poslední rok pro firmu Nelan byl úspěšný a silně ziskový.

### Oblast rentability

Rentabilita vyjadřuje ziskovost podniku, přesněji schopnost vytvářet zisk. Hranice hodnot rentability by se měla dosahovat alespoň hranic 4 %, která vyjadřuje hodnotu bezrizikové sazby. Tato sazba se určila podle výnosu 10 letých státních dluhopisů. [24]

Momentálně je výnosnost 10letých státních dluhopisů kolem 1,5 %, kvůli špatné situaci na finančním trhu. Jako srovnávací rentabilita tedy nebude použita žádná hodnota, bude se využívat srovnání s celkovou rentabilitou oboru stavebnictví v ČR. Kde průměr celkové rentability vlastního kapitálu (ROE) byla okolo 6% a rentabilita celkového kapitálu (ROA) cca. 3 %. Tyto hodnoty jsou naměřené z roku 2014, přesto se by se měly rovnat aktuálním, protože stavebnictví je nejvíce náchylné na krize tak i na růst ekonomiky a po v posledních letech začíná ekonomika silně ožít, ale ekonomické ukazatele pro stavebnictví se mění pomalu, neboť celé odvětví je strukturálně poškozené. [22]

Tab. č. 7: Oblast rentability NELAN, spol. s r.o. v letech 2009-2014

Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	zisk po zdanění/VK	10,15%	-0,86%	4,80%	0,33%	-7,08%	6,30%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	EBIT/aktiva	9,69%	0,11%	4,09%	0,70%	-4,20%	5,46%
Rentabilita tržeb (ROS)	zisk po zdanění/tržby	3,38%	-0,37%	1,86%	0,16%	-3,09%	2,20%

Zdroj: Účetní výkazy NELAN, spol s r.o., vlastní zpracování, 2016



Na základě dat z tabulky lze konstatovat, že negativní hodnoty rentability, se firmy Nelan silně dotýkaly ve špatném období roku 2013. V minulém roce byl opět velký nárůst rentability firmy, který je vyšší než celorepublikový průměr v oblasti stavebnictví. Tento nárůst v roce 2014 je dán hlavně ziskem a oživením stavebnictví.

### Oblast likvidity

Pomocí likvidity můžeme zjistit solventnost neboli platební schopnost podniku. Měříme tedy jak schopná je firma uspokojit své splatné závazky. Ukazatel pro běžnou likviditu popisuje, kolikrát jsou kryté oběžné aktiva krátkodobými závazky firmy. V podstatě to znamená jak je firma schopna uspokojit své věřitele, pokud by všechny svá krátkodobá aktiva ihned přeměnila na hotovost. U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší hodnota, tím lepší platební schopnost. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1-5 až 2,5. [22]

Rychlá likvidita měří pouze pohotová oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Čím vyšší hodnota, tím lepší hodnota pro věřitele. Pro vlastníka jsou lepší nižší hodnoty, neboť vyšší hodnoty právě ukazují, že je větší objem v peněžních prostředcích. Tyto peněžní prostředky by však mohl využít produktivněji. Doporučené hodnoty se tu pohybují v rozmezí 1 – 1,5. Pokud porovnáme rychlou likviditu s běžnou, a hodnoty rychlé likvidity jsou nižší, znamená to, že je nadměrná zásoba v oběžném majetku. [2]

Peněžní likvidita pracuje pouze s nejlikvidnějšími položkami, jako jsou peníze v hotovosti nebo na běžném účtu, cenné papíry, šeky, ceniny. Pro peněžní likviditu jsou doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5. Pokud hodnoty jsou splněny, svědčí to o efektivním využívání peněžních prostředků ve firmě. [2]

Tab. č. 8: Oblast likvidity NELAN, spol. s r.o. v letech 2009-2014

Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	OA/krát. závazky	2,56	2,17	1,79	2,80	2,26	2,38
Rychlá likvidita	OA - zásoby/ krát. závazky	2,31	1,81	1,48	2,11	1,47	1,70
Peněžní likvidita	krát. fin. maj / krát. závazky	0,74	0,21	0,37	0,18	0,08	0,47

Zdroj: Účetní výkazy NELAN, spol s r.o., vlastní zpracování Cheb, 2016

Pokud zhodnotíme data z tabulky. Zjistíme, že v likviditě se podnik drží v blízkosti všech doporučených hodnot. Firma je tedy v otázce likvidity v dobrém stavu.

### Oblast zadluženosti

Oblast zadluženosti podniku úzce souvisí s kapitálovou strukturou podniku. Všeobecně se považuje celková zadluženost menší jak 50% za pozitivní. Naopak zadluženost větší jak 50% se bere jako negativní jev. Míra zadluženosti v oboru stavebnictví v roce 2012 byla kolem 62%. V oblasti zadluženosti se velice projevil jeden z nejhorších roků firmy, kterým byl rok 2013. Celkovou zadluženost podle tabulky se pohybuje okolo 30%. Silně je celková zadluženost pod doporučením. Firma využívá pro financování aktiv převážně vlastní zdroje. Lze tedy posoudit, že pro budoucí věřitele je firma Nelan málo riziková. Úvěrové zatížení je také velice nízké, přesto, že od roku 2012 pomalu roste. Vyplývá z toho fakt, že Nelan velice málo používá bankovní úvěry.

Tab. č. 9: Oblast zadluženosti NELAN, spol. s r.o. v letech 2009-2014

Ukazatel	vzorec	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	cizí zdroje/pasiva	23,61%	30,04%	31,41%	23,17%	30,29%	32,83%
Koefi. Samofinancování	VK/pasiva	76,39%	69,96%	68,59%	76,83%	69,99%	67,17%
Míra zadluženosti	cizí zdroje/VK	30,90%	42,94%	45,79%	30,16%	42,88%	48,87%
Úvěrové zatížení stálých a oběžných aktiv	úvěry/stálá a oběžná aktiva	0,00%	4,39%	0,00%	3,84%	3,93%	4,80%

Zdroj: Účetní výkazy NELAN, spol s r.o., vlastní zpracování, 2016

## 7. Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro získání většího přehledu o slabých i silných stránkách podniku, je potřeba si definovat a poznat i externí okolí, v kterém podnik působí. Lze touto analýzou zachytit změnu v trendů, které se kolem podniku mohou udávat. Podnik potřebuje právě na takové trendy umět reagovat. Pro charakterizování vnějšího prostředí se často používá PEST analýza, kde se analyzují čtyři faktory v prostředí. Jsou jimi:

- Politické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociálně-kulturní prostředí
- Technologické prostředí [1]

### 7.1 Politické prostředí

ČR je velice stabilní a nehrozí zde žádný politický převrat. Problémem je pouze korupce, která silně ovlivňovala veřejné zakázky v oboru stavebnictví v minulosti. Všechno ale nasvědčuje tomu, že ČR čekají lepší časy, neboť lidé jsou citlivější na jakékoliv kauzy a problémy. Politika a směrnice EU jsou více a více součástí ČR.

Jako každý jiný podnik, musí i firma Nelan dodržovat všechny zákony a nevystavuje se tak riziku, které by mohlo ohrozit existenci podniku. Více důležité je charakterizovat novinky, které se v oblasti legislativy objevují a mají silný vliv na obor stavebnictví. Novinek, které více nebo méně ovlivňují stavebnictví je každým rokem hodně.

Mezi první významnou legislativní novinkou je nový zákon o zadávání veřejných zakázek, který nabývá činnosti k 1.1 2016. Navrhlo ho ministerstvo pro místní rozvoj pro přípravu transpozice evropské směrnice 2014/24 EU. Zadávání veřejných zakázek by mělo být ulehčené převážně pro střední a menší obce. Odpadnout by měla administrativní zátěž, která leckdy zapříčinila protahování veřejného tendru až do doby, kdy se nestihl vybrat vítěz, a bylo znemožnění čerpání dotací z EU. Tato legislativní úprava by měla silně pomoci řešit situaci mnoha státních a regionálních staveb. [25] Firma Nelan by tak mohla více posílit svůj podíl na zhotovení veřejných zakázek, neboť se plánuje větší efektivita ČR v čerpání dotací.

Druhá trochu starší novinou z roku 2014 je ta, že od 1. ledna 2014 platí novela zákona o stavebním spoření, kde použití stavebního spoření je omezeno. Využití tohoto spoření je tedy možné pouze na pořízení či úpravu bydlení. Nově ho lze také využít na spoření na stáří nebo studium. Toto nové nařízení určitě odradí řadu nových potenciálních klientů této služby, avšak dává možnost se firmě Nelan na tyto klienty zaměřit a nabídnout jim využití jejich prostředků, které vložili do tohoto stavebního spoření.

Poslední věcí, kterou je potřeba uvést je novela zákona č. 235/2004 Sb., o DPH, která platí od 1. ledna 2016. Jedná se o povinnost podávat kontrolní hlášení. Povinnost se vztahuje na podnikající subjekty odvádějící DPH. Zvyšující zátěž na administrativu má určitě na malé podniky velice nepříznivý dopad. Vliv může mít i již dlouho připravovaná novela o evidenci elektronické tržby, která však na firmu Nelan nebude mít žádný vliv, neboť všechny zakázky provádí na fakturu.

## **7.2 Ekonomické prostředí**

Pokud se podíváme na úrokové sazby, tak Česká národní banka k 31.3 2016 se rozhodla, že ponechá v platnosti úrokové sazby z roku 2011. Úrokové sazby jsou na rekordně nízkých hodnotách, to právě nahrává hypotečním úvěrům, lze tak očekávat ještě větší oživení ve výstavbě nových rodinných domů či průmyslových budov, neboť ožívá i ekonomika ČR.

Důležitým faktem je, že Karlovarský kraj je co do průměru hrubé mzdy silně pod průměrem celostátním, proto je jakýkoliv zvýšení inflace velice nepříjemným vlivem pro koupeschopnost zákazníků, kteří přemýšlí o koupi zboží dlouhodobé potřeby. Inflaci, ale nyní Česká národní banka drží pevně a aktuálně je 1%. Průměrná hrubá mzda pro Karlovarský kraj je 22 149 Kč pro rok 2015. Jedná o nejnižší průměrnou mzdu ze všech krajů. Průměrná mzda pak pro ČR byla 28 152 Kč. [18]

Významným faktorem v ekonomickém prostředí pro firmy, které jsou silně orientované na zahraničí, je vývoj koruny vůči euru. Dlouhodobé držení kurzu okolo 27 Kč/EUR ze strany České národní banky silně přispívá k vyšším ziskům firmám, které se orientují na export. Česká národní banka provádí intervence pro oslabení koruny vůči euru schválně, aby tak podpořila české exportéry. Český export byl v roce 2015 rekordní a dosáhl 3,3 bilionů korun. Vývoz se oproti roku 2014 zvýšil o 6,5%. [20]

### 7.3 Sociálně-kulturní prostředí

Firma Nelan, jak již bylo zmíněné, působí hlavně v Karlovarském kraji a v sousedních krajích z mála. Karlovarský kraj je charakteristický pro svou silnou orientaci na cestovní ruch, neboť je centrem lázeňství. Na území kraje se nachází nejznámější lázně Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Lázně Kynžvrat a Jáchymov. Lázně v Kyselce jsou v současné době mimo provoz. V Kraji se nachází také velký počet historických objektů, které čekají na svou rekonstrukci, neboť jsou ve špatném stavu. Prostor pro ekonomický růst a zájem v tomto kraji rozhodně je. V kraji můžeme pozorovat velký důraz na zlepšení čerpání dotací, kvalitnější propagace kraje, příchod nových investorů. Nepříznivý faktor je ten, že v kraji ubývá stálých obyvatel. Podle statistiky z roku 2014 byl celkový úbytek lidí v kraji 1016 lidí. [17]

Pro lepší pochopení sociálně-kulturního prostředí je potřeba si charakterizovat bydlení obyvatelstva Karlovarského kraje. Pokud tabulku srovnáme ze statistikou ČSÚ z roku 2011, můžeme vypočítat vyšší nárůst lidí, kteří bydlí v rodinném domě a to až o 4,1%. Tento segment je pro firmu Nelan důležitý a ta se snaží na vývoj trhu správně reagovat přes svůj marketingový plán, kdy více skrze reklamu na internetu nebo propagačními prostředky cílí na rodiny.

Tab. č. 10: Charakteristika bydlení v Karlovarském kraji v roce 2014

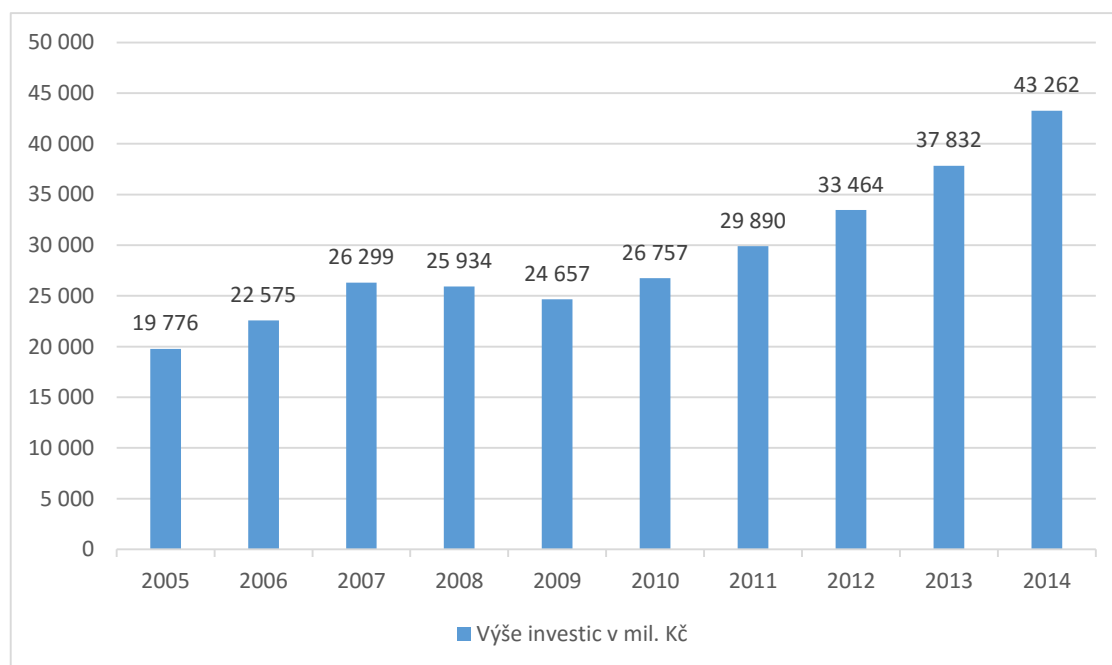
Počet domácností absolutně	125 030
Počet členů v domácnosti absolutně	293 355
Druh domu:	
rodinný dům	31,8
bytový dům	67,1
jiná budova	1,1
Druh bytu:	
ve vlastním domě	29,4
v osobním vlastnictví	41,5
družstevní	8,5
nájemní	19,8
ostatní	0,9

Zdroj: podle dat z Český statistický úřad, Charakteristika bydlení a vybavenost domácností podle krajů 2014, vlastní zpracování, 2016

## 7.4 Technologické prostředí

Technologie v oblasti stavebnictví hrají zásadní roli, proto je vyvíjení nových moderních technologií velice důležitý pro všechny stavební firmy. Do výzkumu a vývoje se každým rokem investuje více peněz. Žádná firma nesmí výzkum a vývoj podceňovat nebo se mu nevěnovat. Tento problém může nastat u MSP, neboť ty těžko naleznou finance navíc, které by mohli investovat do výzkumu a vývoje. Graf č. 4 poukazuje na vývoj investic ze strany podnikatelů do výzkumu a vývoje.

Graf č. 4: Vývoj celkových investic do výzkumu a vývoje ze strany podnikatelů v období 2005/2014 v mil. Kč



Zdroj: data z Českého statistického úřadu, 2016, vlastní zpracování

Stavební firmy potřebují flexibilně vyrobit a dodat jakýkoliv výrobek v daném oboru na vysoké technické úrovni splňující nepřísnějši požadavky na produkt. V dnešní době má každý složitý technologický proces své zákonitosti a normy, bez kterých by mohla být ohrožena bezpečnost i efektivita výrobního procesu.

Nelan si tyto potřeby uvědomuje a vydobyla si za pomoci svých moderním výrobků dobré jméno mezi zákazníky i obchodními partnery. Firma disponuje potřebnými technickými zařízeními i technologickými procesy, které zaručují zákazníkům výborné vlastnosti výrobků. Firmě napomáhá i držení certifikátu ISO 9001: 2009 a mnoha dalších cílených certifikátů a osvědčení.

## **8. SWOT analýza podniku**

### **8.1 SWOT analýza podniku**

Pro vytvoření SWOT analýzy NELAN spol. s r.o. byly využity veškeré předešlé poznatky ze SWOT analýzy MSP s přihlédnutím na situaci stavebních firem v Karlovarském kraji, která byla popsána také ve vlastní SWOT analýze. Pro sestavení analýzy podniku Nelan bylo vycházeno z analýzy vnitřního a vnějšího prostřední podniku. Jedná se tedy o sumariaci všech předešlých rozborů. Pomocí vyhodnocení všech poznatků je snaha sestavit a definování příležitostí a hrozeb, které působí na podnik. Vyzdvihuje se pak také silné stránky podniku a upozorňuje na ty slabé.

SWOT analýza firmy NELAN spol. s r.o.

Silné stránky:

- kvalitní produkty a jejich servis
- velice dobrá pověst
- reference skrze společenskou odpovědnost
- velké portfolio nabízených produktů
- individuální přístup k zákazníkovi
- inovace a technologie
- silný management firmy
- pevné vztahy s dodavateli

Slabé stránky:

- malá schopnost eliminace výkyvů zakázek
- absence firemního etického kodexu
- nabízení menších mezd než v Německu
- malé využívání financování z cizího kapitálu

#### Příležitosti:

- očekávané oživení ekonomiky
- rostoucí obliba bydlet ve vlastním domě a z toho plynoucí nová výstavba rodinných domů
- více dodávat na zahraniční trh
- možnost získání dotací a grantů
- silné tržby z exportu kvůli slabé české koruně

#### Hrozby:

- posilování konkurence
- snižující se podíl odběratelů z veřejného sektoru
- pomalé vymírání stavebních řemesel a nezájem mladých lidí o stavební obor
- úbytek lidí v Karlovarském kraji
- ztížení podnikání ze strany legislativních podmínek a administrativy
- výrazný propad kraje a s ním spojený propad celého stavebního odvětví

## **8.2 Rozebrání slabé stránky - popis aktuálního stavu, příčiny, podnět k řešení**

### **Malé využívání financování z cizího kapitálu**

Jako první vybranou slabou stránkou podniku je oblast financování kapitálu. Zjištěna tato slabá stránka byla pomocí vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem, který lze nalézt v účetní rozvaze podniku. Pro detailnější pochopení slouží analýzu zadluženosti podniku (viz. kapitola 6.6), kde zjistíme podrobnější využívání cizího kapitálu a jakého je druhu. K vybrání této slabé stránky tedy dopomohla udělaná analýza zadluženosti podniku, kde naměřené hodnoty zadluženosti byly silně pod průměrem stavebních firem. Jedná se o pozitivní hodnoty, ale z ekonomického hlediska je vlastní kapitál dražší a rizikovější. Cizí zdroje jsou leckdy levnější jak vlastní, neboť úroky mohou snížit základ zaplacené daně. Využívání cizího kapitálu by tedy umožňovalo firmě využívat tzv. efekt daňového štítu, kdy z principu finanční páky, zle zvednout výnosnost vlastního kapitálu a tak jeho rentabilitu.[21]



Pokud se podíváme do rozvahy podniku, tak zjistíme, že současný stav vztahu vlastního kapitálu firmy k cizímu je 67% k 33%. V předešlém období byl tento vztah ještě vyšší a to pro vlastní kapitál až 70% k 30%. V tabulce č. 11 se pak můžeme podívat detailněji na rozložení struktury cizích zdrojů. Dominantní položku krytí cizími zdroji tvoří krátkodobé závazky, celkem až 54%. Následují dlouhodobé závazky, které tvoří 21% a poslední složkou jsou bankovní úvěry, ty se podílí z 15% na celkových cizích zdrojích. Důvod tohoto jevu je ten, že firma se snaží dlouhodobě každý zisk zpětně reinvestovat a proto by zvýšení cizího kapitálu nepřineslo efektivitu nýbrž zbytečné náklady v podobě úroků.

Tab. č. 11: struktura cizích zdrojů NELAN, spol. s r.o. v tis. Kč v letech 2013/2014

	2013	2014
Rezervy	-	-
Dlouhodobé závazky	2 478	2 573
Krátkodobé závazky	6 022	7 356
Bankovní úvěry a výpomoci	1 283	1 701
Časové rozlišení	-	-
Cizí zdroje celkem	9 783	11 630

Zdroj: Účetní výkazy NELAN, spol s r.o., vlastní zpracování, 2016

Protože je ale vlastní kapitál hlavním nositelem podnikatelského rizika bylo by dobré, pro případ redukce rizika ze strany málo realizovaných zakázek, podobně jako v roce 2013, snížit jeho podíl na celkovém kapitálu. Firma také již dlouhodobě všechny své zisky z hospodářských výsledků zpětně reinvestuje a s růstem ekonomicky Karlovarského kraje se společnost více stabilizuje a je možné, že ze strany majitelů bude tendence po dlouhé době vybírat zisky, při kterém by vyšší daňová úleva plynoucí z vyššího zadlužení měla plynout. Je zde určitě prostor pro navýšení dlouhodobých závazků firmy nebo bankovních úvěrů, neboť úrokové míry ze strany bank jsou v historickém minimu.

### **Výrazná slabá stránka absence firemního kodexu**

Aktuálně ve firmě Nelan existuje možnost vzdělávání zaměstnanců. Jedná se především o kurzy německého jazyka. Firma pomáhá i zaměstnancům s pořádáním dětských táborů. Nelan připravuje i spoustu akcí jako jsou: společné grilování, teambuilding, vánoční ve-

čírek, závody motokár a další. Zaměstnanci jsou ale často vystavováni vlivu nižší životní úrovně v Karlovarském kraji a celkové ČR. Ve firmě chybí i jakýkoliv firemní etický kodex nebo jasně definovaná filozofie firmy, s kterou by měl být každý zaměstnanec seznámen. Zaměstnanci jsou silně ovlivňováni vlivem malé produktivity práce ČR vůči zahraničí a často tak srovnávají své odměny s prací s možností pracovat v Německu, kde by za lehčí práci dostali mnohem více zapláceno. Je možné, že se u tak postupně vyvíjí nechuť k zaměstnání v ČR. Zaměstnanci si často ani neuvědomují, že ve firmě Nelan je jejich postavení velice ceněné a přístup z oblasti vedení je férový, přátelský a bez nátlaku. Samozřejmě mohou také projevit svůj názor, který je vyslyšen a zhodnocen. Z předešlých důvodů může vznikat špatná morálka k práci a k ochotě pracovat. Veliký problém pak nastává právě při nastavování směn navíc. Ve stavebním odvětví je častým jevem, že je potřeba nastavit směny navíc, aby bylo možné splnit všechny zakázky. Příchod nových zakázek je totiž nepravidelný. Firma může tímto jevem ztrácet i svou konkurenční schopnost, neboť neustále potřebuje, aby se mohla vyrovnávat své konkurenci a stačily jí i v budoucnu. Je tedy potřeba zaměstnance neustále vzdělávat a motivovat aby mohli s celou firmou společně flexibilně a rychle reagovat na jakékoliv změny, který by mohly v budoucnu ohrozit firmu. Vzdělávání a motivace může také napomoci k zrychlování v nových pracovních postupech, které by se popřípadě ve firmě nově zavedly. [3]

Etický kodex může jasně stanovit principy a pravidla jednání, které by měli zaměstnanci zaujímat při jednání pro okolí podniku nebo ho mohou uplatňovat vůči sobě ve firmě. Funguje také hlavně pro posílení identity profesionality a odpovědnosti zaměstnanců. Lze i pomocí jeho nastavit normy, které by umožnili hodnotit jednotlivé osoby pro případné odměny. Zavedení etického kodexu je určitě v zájmu každé firmy. Dodržování pak kodexu může do budoucna zlepšit pracovní morálku a fungovat jako prevence konfliktů na pracovišti.

Nově zavedený kodex by se měl určitě týkat oblastí:

- všeobecného chování a respektu z práv
- vztahů na pracovišti
- chování pro trh
- úcta a ochrana životního prostředí

### 8.3 Rozebrání hrozby-popis aktuálního stavu, návrh na snížení hrozby

#### Nízký nebo skoro žádný podíl realizovaných veřejných zakázek

Od svého založení se firma příliš nezaměřila na zakázky pro veřejný sektor, neboť nemohla konkurovat nízkou cenou jiných firem. Celkově se tak tento počet realizovaných zakázek pohyboval výrazně nízko. Firma si postačila s dodávkami svých výrobků ke konečným spotřebitelům v ČR nebo zahraničí. Postupem času se firma snaží, neboť už k tomu má technologie a dostatečné kapacity, zasáhnout i do vypsání veřejných tendrů. To se ale moc nedaří, neboť objem počtu zakázek je nedostačující pro všechny firmy působící v tomto oboru. Firmy orientované více na veřejné zakázky tak byly nuceny kvůli přežití na trhu, tyto tendry realizovat i s rizikem ztráty, kvůli nabídnutí nízké ceny realizace. Firma Nelan má podíl realizovaných veřejných zakázek velice nízký a můžeme říct k objemu a produkci firmy velice zanedbatelný. Průměrně se jedná ročně o jednotlivé kontrakty. Vinu lze v posledních letech zajisté hledat v celosvětové krizi z roku 2011, který se podepsala na silném propadu celého stavebního odvětví, který se vzpamatovává dodnes. Tento jev vyobrazuje následující tabulka č. 12.

Tab. č. 12: Vývoj zadaných veřejných stavebních zakázek v ČR v letech 2011/2014

Rok	Počet zadaných zakázek	Hodnota zadaných zakázek v mil. Kč
2011	3 457	112 731
2012	4 219	97 238
2013	6 330	98 508
2014	5 722	117 801

Zdroj: data z CEEC, vlastní zpracování, 2016

České stavitelství zaznamenává po 5 letech poklesů konečně růst a to hlavně z důvodů vyššího zájmu investic z veřejného sektoru ale i ze strany soukromníků. Rok 2015 se nesl také v odhadovaném růstu kolem 4%. Firma Nelan na tento trend růstu ve stavebnictví potřebuje zareagovat a získávat větší podíl realizace veřejných zakázek.

#### Příčina

Z předešlého prozkoumání byl hlavní a jediný důvod neúspěchu získání veřejné zakázky

vysoká cena, neboť firma Nelan velice dbá na kvalitu svých produktů, která je spojena s vysokými náklady. Jak již bylo napsáno, firmy často i přes ztrátovou pozici nabízejí nízké ceny. Konkurenční firmy takto jednají často pro udržení svých zaměstnanců nebo se snaží k realizaci zakázky pak přidružit co nejvíce okolních prací, které ztrátovou pozici dorovnávají.

#### Návrh

Protože je firma aktuálně v dobré situaci a má nyní dostatečný odbyt svých výrobků, nehrozí jí žádná krize jako v roce 2013. Nemá tedy důvod přijímat neziskové nebo ztrátové zakázky. Protože je ale v jejím zájmu se více podílet na realizaci nových investic v Karlovarském kraji a více tak diverzifikovat své zákazníky, jeví se jako jedno z možných řešení dosažení veřejných zakázek, snížením kvality a s tím spojené ceny. Tento návrh se však vylučuje, neboť je úspěch celé firmy vybudován na kvalitě výrobků a dlouhodobého servisu se zárukou. Jako velice zajímavým a možným návrhem se ale vyskytuje možnost nabídnout odběrateli, mimo realizování konkrétní veřejné zakázky, i provedení některé z doplňkových služeb z portfolia. Firma Nelan z této doplňkové realizace by si nenárokovala zisk od malých živnostníků, kteří by tento kontrakt udělali. Takto by nabídka mohla být zajímavější pro zájemce. Cena by se takto mohla stát více konkurující. Nelan by tak využila k minimalizaci své hrozby z nezískávání veřejných zakázek svou silnou stránku a to širokou nabídku portfolia nabízených produktů. Ještě by bylo dobré si sumarizovat jakých výhod a nevýhod by firma Nelan mohla dosáhnout, kdyby se podařilo zvýšení vyhraných veřejných zakázek.

Výhody plynoucí z veřejné zakázky:

- včasné placení všech faktur
- možnost podílení se výstavbě pro širokou veřejnost a získání dobrého jména
- získání zakázky pro partnery, kteří zajišťují doplňkové služby

Mezi nevýhody veřejné zakázky mohou být:

- možný konflikt s konkurencí a zhoršení vzájemného vztahu
- pravděpodobná nižší ziskovost

## **Vysoký věkový průměr zaměstnanců a nezájem mladých o stavební řemeslo**

Firma Nelan podle účetních záznamů zaměstnává na 37 zaměstnanců již po delší čas. Fluktuace zaměstnanců se vůbec ve firmě, na rozdíl od ostatních firem v odvětví, neprojevuje. Očekávaný silný růst Karlovarského kraje a oživení celého stavebního odvětví může brzy nastat, neboť proto má dobré předpoklady a firma Nelan se může brzy dostat do velkého problému, neboť věkový průměr zaměstnanců je vysoký. Postupem času lze tedy očekávat odchod některých zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců do důchodu. Firma by se do budoucna mohla rozrůstat a tak by měla zvýšit svůj počet zaměstnanců. Nastává boj s časem, neboť zájem mladých lidí o stavební řemeslo neustále upadá a největším problémem je vysoký právě odchod mladých absolventů stavebního řemesla z Karlovarského kraje.

### **Příčina**

Hlavním důvodem je tedy zmíněný odchod mladých lidí z Karlovarského kraje, neboť hrubá průměrná mzda pro Karlovarský kraj je 22 149 Kč za rok 2015. Tato mzda se řadí mezi nejnižší ze všech krajů. Mladí lidé se proto stěhují do větších měst jako je Plzeň nebo Praha. Nezájem o obor je taky hlavní z příčiny, neboť mladí lidé dlouhodobě ztrácejí zájem o manuální činnosti. Citelný je tak nezájem o tradiční řemeslné obory. Podle asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR rapidně klesá dynamika vznikání nových oprávnění pro provozování řemesla. Firmě Nelan se tak může rozpadnout snaha o rozšíření portfolia produktů, které zprostředkovávali přes jednotlivé řemeslníky v kraji i o postupném rozšiřování firmy a další expanze.

### **Návrh**

Jedním z prvních částí pro snížení hrozby by bylo vhodné si nechat vytvořit personální plán organizace a strategii lidských zdrojů. Firma by tak mohla do budoucna mít připravené řešení pro zajištění kvalitativně i kvantitativní počet zaměstnanců. Proto, aby plán mohl být v případě nutnosti realizovatelný, je potřeba se aktivně podílet na podpoře atraktivity stavebních řemesel v kraji. Nelan by se měla tak podílet a více propagovat školy, které jsou na řemeslné obory zaměřeny. Takové školy jsou například: Odborné učiliště Horní Slavkov, Integrovaná střední škola technická a ekonomická Sokolov, Střední průmyslová škola Loket.

Školy s oborem stavebnictví by pak mohli navázat užší spolupráci s firmou Nelan. Bylo by v zájmu společnosti nabízet absolventům odbornou praxi a nastoupení do zaměstnání.

Pro kvalitnější a větší výběr zaměstnanců lze také nabízet a pořádat rekvalifikační kurzy skrze úřad práce. Na těchto kurzech by firma Nelan mohla absolventy kurzu seznámit s celou firmou a v případě zájmu z obou stran i posléze získat takového pracovníka, neboť se předpokládá, že absolvent rekvalifikačního kurzu, chce své poznatky využít a zapojit se do pracovního systému.

## 9. Ekonomické zhodnocení navržených opatření

Protože je firma Nelan jedna z nejlepších v oblasti stavebních výplní v celém kraji, bylo velice obtížné vymezit jeho slabé stránky a hrozby. Firma je velice progresivní a má silný management. V podnikatelské sféře je ale potřeba počítat vždy s hrozbami a slabými stránkami. Je v zájmu firmy těmto hrozbám předcházet a snažit se je minimalizovat. Autor se snažil přinést podniku nové pohledy na podnikání a jeho důležitosti pro kraj. Pro rozvoj a růst celého kraje je přežití podniku tohoto formátu velice významný. Navržená opatření byla tedy hlavně koncipována pro vylepšení podniku a jeho společenské odpovědnosti vůči celému kraji, protože jen tak může růst celý kraj i s národním hospodářstvím.

Z udělané SWOT analýzy byly vybrány a řešeny tyto dvě slabé stránky a dvě hrozby:

Slabé stránky:

- absence firemního etického kodexu
- malé využívání financování z cizího kapitálu

Hrozby:

- nízký počet realizovaných zakázek pro veřejný sektor
- pomalé vymírání stavebních řemesel a nezájem mladých lidí o stavební obor

Ekonomické vyhodnocení etického kodexu je vyobrazeno v tabulce č. 13.

Tab. č. 13: Ekonomické zhodnocení realizace kodexu

Potřebná činnost	Vlastní provedení (cena v Kč)	Najmutí služby (cena v Kč)
Odhalení klíčových etických otázek a hodnot (odhad náročnosti 5 hodin)	1 310	1 750
Konzultace se zaměstnanci (odhad náročnosti 1 hodiny)	5 408	5 758
Samotná tvorba dokumentu (odhad náročnosti 4 hodiny)	1 048	1 400
Zhotovení		1 000-3 000*
Zveřejnění a seznámení s kodexem		500-2 000*

\*Přesné stanovení nelze, jedná se o odhad ceny podle dodavatele

Zdroj: výroční zpráva 2014 NELAN spol. s.r.o., vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 13 můžeme rozkrýt náročnost pro zavedení firemního etického kodexu. Nejvíce náročnou částí je nezbytná konzultace kodexu se všemi zaměstnanci. Zaměstnanci musí být součástí při jeho tvorbě. Jedná se o náklady, které jsou velice zanedbatelné vzhledem k obrátu firmy. Přínos, který by kodex ale měl pro zaměstnance i informovanosti pro okolí podniku, by mohl být mnohonásobný, neboť by utvrdil dobré jméno společnosti a mohl by přilákat i nové zákazníky.

Zhodnocení pro vylepšení užších vazeb se školami a zvýšení tak možnosti zaměstnávat více mladých lidí lze využít různé materiály pro školy. Jako je videospot o firmě, nástěnka s volnými místy ve firmě, exkurze, náborové přednášky, informační letáky. Velice výhodný se jeví program. Propagace od Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje (KH KKK). Cílem tohoto programu je zviditelnění firmy u žáků a studentů jako potenciálních zaměstnanců firmy. Celkový výčet služeb Krajské hospodářské komory Karlovarského kraje a ceník odhaluje tabulka č. 14.

Tab. č. 14: Nabídka propagace firmy od KH KKK

Nabídka	Cena propagace na 1 škole na 1 školní rok
Kompletní jednání se školou	5 000 Kč (bez DPH)
Předání a zajištění propagačního materiálu a předání škole	
Pravidelné aktualizování nabídkové nástěnky	
Zorganizování 1-2 exkurzí pro školu	
Zorganizování přednášek pro nábor ve škole	
Pravidelná kontrola a aktualizování propagace firmy ve škole	

Zdroj: KH KKK, vlastní zpracování, 2016

Pokud by firma použila zmíněný program pro všechny tři nejdůležitější školy v Karlovarském kraji, tak by je cena propagace na školách vyšla celkem na 15 000 Kč bez DPH. Tato cena je opět vzhledem k obrátu firmy zanedbatelná.



Pro zhodnocení navržených opatření byla požádána jednatelka firmy Ing. Dana Harantová. Vyzvednuté hrozby a slabé stránky byly hodnoceny jako skutečné a aktuální. Jednatelka souhlasila se vším a ocenila návrhy na řešení, neboť jsou jasné a realizovatelné s nízkými náklady. Jednatelka Ing. Dana Harantová velice uvítala také návrh pro firemní kodex, neboť se firma snaží zvýšit motivaci svých zaměstnanců a příspěvek věnované této slabé stránce, hodlá firma využít v budoucnu. [19]

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce, která byla na téma: Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu národního hospodářství, bylo představení specifík a důležitosti existence malého a středního podnikání a aplikování veškerých poznatků na konkrétní malou stavební firmu. Konkrétní firma se nacházela v ekonomicky slabém Karlovarském kraji.

Rozebrání definice, významu a výhod celého odvětví MSP pro stát a charakterizování stavebního odvětví v Karlovarském kraji bylo, s analýzou vnějšího a vnitřního prostředí konkrétní firmy, použito pro vytvoření SWOT analýzy firmy NELAN spol. s r.o., která byla vybrána jako reprezentativní vzorek MSP. Důležitým výstupem této SWOT analýzy bylo definování hrozeb a slabých stránek firmy, neboť snaha této práce je přispět k udržitelnému rozvoji firmy skrze který by se rozvíjel i celý kraj. Byly vybrány dvě slabé stránky a dvě hrozby a snahou bylo navržení jejich řešení. Návrhy pak byly v závěru práce ekonomicky zhodnoceny.

Z celé bakalářské práce je důraz na výhody a důležitost MSP v ČR, neboť jsou klíčovým faktorem pro růst celého národního hospodářství a vyspělá ekonomika je na jeho existenci závislá. Přínos MSP není pouze ekonomický. Z práce vyplývá, že MSP výrazně přispívají národnímu hospodářství, neboť zaměstnávají až 68% všech lidí v ČR a jsou nositelé demokratických hodnot. Pokud by tedy nastal větší důraz na regulaci MSP, tak lze očekávat snižující se spokojenost veřejnosti a pokles národního hospodářství. Význam MSP je leckdy podceňován, a proto je potřeba o jeho přínosech pro celou společnost více pojednávat, neboť právě MSP jsou dle profesora Karla Engliše nositelé demokracie.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Porovnání významu podniků v ČR a EU 27 za období 2013

Tab. č. 2: Počet zaměstnanců v malých a středních firmách v ČR

Tab. č. 3: SWOT matice analýzy malého a středního podniků v ČR

Tab. č. 4: Projekty OPPI dle krajů v Kč v roce 2014

Tab. č. 5: Vývoj tržeb a hrubého zisku NELAN, spol. s r.o. v letech 2009/2015

Tab. č. 6: Výsledek hospodaření za účetní období dceřiných společností 2009/2015 v tis. Kč

Tab. č. 7: Oblast rentability NELAN, spol. s r.o. v letech 2009-2014

Tab. č. 8: Oblast likvidity NELAN, spol. s r.o. v letech 2009-2014

Tab. č. 9: Oblast zadluženosti NELAN, spol. s r.o. v letech 2009-2014

Tab. č. 10: Charakteristika bydlení v Karlovarském kraji v roce 2014

Tab. č. 11: struktura cizích zdrojů NELAN, spol. s r.o. v tis. Kč v letech 2013/2014

Tab. č. 12: Vývoj zadaných veřejných stavebních zakázek v ČR v letech 2011/2014

Tab. č. 13: Ekonomické zhodnocení realizace kodexu

Tab. č. 14: Nabídka propagace firmy od KH KKK

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Podíl MSP na tvorbě HDP v ČR v běžných cenách v letech 2000-2010

Graf č. 2: Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2000-2014 v tis.

Graf č. 3: Vývoj zaměstnanosti v MSP v ČR v letech 2000-2014 v tis.

Graf č. 4: Vývoj celkových investic do výzkumu a vývoje ze strany podnikatelů v období 2005/2014 v mil. Kč

## Seznam použitých zkratk

Atd.	a tak dále
Cca.	cirka (přibližně)
Č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
Kap.	kapitola
Mil.	milion
MSP	Malý a střední podnik/y
Např.	například
Par.	paragraf
Sb.	sbírka
Str.	stránka
SWOT	silné a slabé stránky, příležitostí a hrozeb
Tab.	tabulka
Tis.	tisíc
Vyd.	vydání

## Seznam použitých zdrojů

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 195 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [3] HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 346 s. ISBN 978-80-86730-54-7.
- [4] IRCINGOVÁ J., KRÁLOVÁ L., PETR TYL J., TLUČHOŘ J. & ZAHRADNÍČKOVÁ L. *Analýza trhu pro doporučení strategických marketingových aktivit (ve firmě NELAN spol. s r.o.)*. Plzeň: ZČU, 2012, 102 s.
- [5] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P. a ŽIŽKA M. *Inovace v malém a středním podnikání*, 1. vyd. Brno: Komputer Press, 2005, 174 s. ISBN 80-251-0853-8
- [6] MUGLER, Josef. *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Díl 1. Vyd. 3. Vídeň: Springer, 1998., 292 s. Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. ISBN 3-211-83198-3.
- [7] MUGLER, Josef. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 111 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7082-729-7.
- [8] PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků: studijní opora*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. 115 s. ISBN 978-80-261-0400-1.
- [9] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

- [10] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2012, 336s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [11] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- [12] VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- [13] VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007, 155 s. ISBN 978-802-4511-771.
- [14] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

#### Internetové zdroje

- [15] Berman Group, *Regionální zpráva Potenciál Karlovarského kraje* [online]. 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: [http://www.karp-kv.cz/cz/Inovace/Documents/Regionalni\\_zprava\\_Potencial\\_Karlovarskeho\\_kraje.pdf](http://www.karp-kv.cz/cz/Inovace/Documents/Regionalni_zprava_Potencial_Karlovarskeho_kraje.pdf)
- [16] CZECHINVEST, *Výroční zpráva 2014* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/czechinvest-vz-2014-final-jednostranky-5080-cz.pdf>

- [17] Český statistický úřad. *Charakteristika Karlovarského kraje* [online] 2015 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xk/charakteristika\\_karlovarskeho\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xk/charakteristika_karlovarskeho_kraje)
- [18] Český statistický úřad. *Mzdy náklady a práce* [online] 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- [19] Ing. Dana Harantová, 2016, Velká Ves, jednatelka NELAN spol. s r.o.
- [20] Kurzy.cz. *Zahraniční obchod 2015* [online] 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/A=3>
- [21] Management Mania. *Cizí kapitál, cizí zdroje, závazky* [online] 2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cizi-zdroje-kapital>
- [22] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/52578/59848/631521/priloha002.pdf>
- [23] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. 2012 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>
- [24] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Metodika finančních výkazů* [online] 2012 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>

[25] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Nový zákon o zadávání veřejných zakázek* [online] 2014 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/cs/Verejne-investovani/Verejne-zakazky-a-PPP/Casto-kladene-dotazy-Novy-zakon-o-zadavani-verejnych-zakazek-\(1\).aspx](http://www.mmr.cz/cs/Verejne-investovani/Verejne-zakazky-a-PPP/Casto-kladene-dotazy-Novy-zakon-o-zadavani-verejnych-zakazek-(1).aspx)

[26] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>

[27] Národní ústav pro vzdělávání. *Analýza systémů odborného vzdělávání v Evropě a ve světě* [online]. 2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/PO-SPOLU/Studie\\_dualni\\_systemy\\_FIN.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/PO-SPOLU/Studie_dualni_systemy_FIN.pdf)

[28] NELAN spol. s r.o. *Výroční zpráva 2013* [online]. 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=571138393bd6428ab52798ecb4ab370e>

[29] Nová definice malých a středních podniků: *Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. Úřad pro úřední tisky, 2006 [cit. 2016-02-14]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf)

[30] O Czechinvestu [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

[31] Svaz podnikatelů a stavebnictví v ČR. *Strategie svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR pro krizové období 2009-2012* [online]. 2009 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc/Strategie\\_SPS\\_pro\\_krizove\\_obdobi.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc/Strategie_SPS_pro_krizove_obdobi.pdf)



[32] Účetní závěrky a podnikové dokumenty NELAN spol. s r.o.

[33] Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, Občanský zákoník . In: *Sbírka zákonů*. [online]. [cit. 2016-04-02]. ISSN 1211-1244 (dále jen OZ) §22. Dostupné na Portálu veřejné správy.

[34] Zákon č. 513/1991 Sb., *Obchodní zákoník* [online]. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

## **Abstrakt**

HAZDA, J. Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu národního hospodářství. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2016

Klíčová slova: důležitost, malé a střední podniky, stavební odvětví, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, SWOT analýza,

Bakalářská práce má záměr představit problematiku malého a středního podnikání v České republice. Přesněji popisuje výhody a nevýhody malých a středních podniků a v jaké situaci se momentálně nachází. Dále jaký je jejich význam pro společnost a růst národního hospodářství. Hlavním výstupem této práce je z rozborů podnikatelského prostředí a jeho vymezení v určitém oboru, sestavení SWOT analýzy pro konkrétní malý podnik. Dále pak ze SWOT analýzy vybrat konkrétně slabé stránky a hrozby, pro které navrhnout opatření pro jejich snížení. Navržená opatření jsou v samotném závěru práce ekonomicky zhodnocena a konzultována s jednatelkou firmy

## **Abstract**

HAZDA, J. *Application of small and medium-sized enterprises as a factor in the growth of national economy*. Bachelor thesis. Cheb Faculty of Economics, University of West Bohemia, 57 p., 2016

Key words: importance, small and medium-sized enterprises, construction industry, strengths, weaknesses, opportunities and threats, SWOT analysis

My bachelor thesis concerns the issue of small & medium-sized enterprises in the Czech Republic. It thoroughly describes their current situation and their general pros and cons. Furthermore it describes the interrelation with the national economy and their role in it. Using specific data in the context of a small enterprise, the aim of the thesis is to illustrate its SWOT analysis. Such analysis highlights potential threats and weaknesses, to which the most efficient eliminative steps are proposed. Additionally, these steps are consulted with the enterprise's managing director.