

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a specific company

Lucie Hoblíková

Plzeň 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Lucie HOBLÍKOVÁ
Osobní číslo: K12B0233P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Vliv okolí podniku na konkrétní podnik
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Představte vybranou organizaci.
2. Analyzujte okolí podniku.
3. Zhodnoťte dopad podnikatelského prostředí na podnik.
4. Navrhněte opatření pro budoucí vývoj podniku.

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

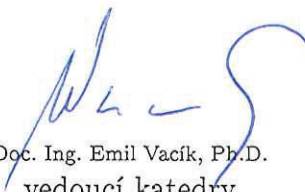
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Zahradníčková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2015


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

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

Plzeň, dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Lence Zahradníčkové za pomoc, její odborné připomínky a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych své poděkování chtěla věnovat společnosti ARBYD CZ s.r.o. za spolupráci a poskytnutí interních údajů.

OBSAH

Obsah	5
Úvod.....	7
1 Základní pojmy	8
1.1 Podnik.....	8
1.2 Podnikatel	8
1.3 Podnikání.....	9
1.4 Malé a střední podniky	9
2 Popis společnosti ARBYD CZ s.r.o.....	11
2.1 Základní údaje	11
2.2 Historie společnosti	11
2.3 Činnost podniku.....	12
2.4 Organizační struktura podniku	13
3 Okolí podniku a jeho analýza	14
3.1 Mikroprostředí.....	14
3.1.1 Benchmarking	15
3.2 Mikroprostředí společnosti ARBYD CZ s.r.o.....	16
3.3 Mezoprostředí.....	20
3.3.1 Porterova analýza 5 sil	23
3.4 Mezoprostředí podniku ARBYD CZ s.r.o.....	26
3.4.1 Porterova analýza 5 sil společnosti ARBYD CZ s.r.o.	27
3.5 Makroprostředí	33
3.5.1 PESTLE analýza	35
3.6 Makroprostředí společnosti ARBYD CZ s.r.o.	37
3.6.1 PESTLE analýza podniku ARBYD CZ s.r.o.	38
3.7 SWOT analýza.....	47
3.7.1 Postup při vytváření SWOT analýzy.....	48
3.7.2 Diagram SWOT analýzy	48
3.8 SWOT analýza společnosti ARBYD CZ s.r.o.....	50
3.8.1 Silné stránky.....	50
3.8.2 Slabé stránky	51
3.8.3 Příležitosti	51
3.8.4 Hrozby	52
3.8.5 Strategie.....	52
3.9 Zhodnocení dopadu podnikatelského prostředí na podnik	53
4 Navrhovaná opatření.....	54

Závěr	58
Seznam tabulek, obrázků a grafů	59
Seznam použitých zkratk	60
Seznam použité literatury	62
Seznam příloh	69

ÚVOD

Pro bakalářskou práci jsem si zvolila téma vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Vybraným podnikem pro analýzu je společnost ARBYD CZ s.r.o. Společnost působí na českém trhu od roku 2001 a nabízí služby v oboru výroby a dodávky nábytku.

Cílem práce je teoreticky vymezit a charakterizovat základní pojmy týkající se vlivu okolí na podnik a popsat jednotlivé prvky působící na společnost ARBYD CZ s.r.o. Tato analýza bude následně použita ke zhodnocení dopadů podnikatelského prostředí na podnik a k navržení opatření, která poslouží k posílení tržní pozice společnosti.

V bakalářské práci se teoretická část prolíná s částí praktickou.

Teoretická část obsahuje pojmy a poznatky podložené odbornou literaturou. Obsahuje základní pojmy, např. podnik, podnikání, definici malého a středního podnikání. Jsou zde uvedeny a popsány jednotlivé prvky okolí podniku a charakterizovány analýzy, které je možno použít k rozboru mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí podniku.

Poznatky z teoretické části jsou následně v části praktické aplikovány na společnost ARBYD CZ s.r.o. Tato část se věnuje popisu podniku (předmět činnosti, vývoj podniku, ukazatele finanční činnosti podniku), následně je provedena Porterova analýza, PESTLE analýza a SWOT analýza společnosti ARBYD CZ s.r.o.

V závěrečné části jsou informace z části praktické použity k celkovému zhodnocení fungování podniku ARBYD CZ s.r.o. a jsou navržena vlastní opatření, která by měla pomoci budoucímu vývoji podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Podnik

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) pojem podnik nezná. Místo něj zavádí pojem obchodní závod a definuje jej jako: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (§ 502 NOZ) V praxi pojem podnik ovšem zůstává a je nadále používán.

Pojmem jmění je myšlen souhrn všech aktiv a pasiv, tedy věcí, práv a závazků fyzické nebo právnické osoby, které mají určitou hospodářskou cenu. (§ 495, 502 NOZ) Obchodní jmění (tedy jmění náležící podnikateli) je tvořeno souborem obchodního majetku (dlouhodobý a oběžný majetek) a závazků (tento pojem je nadále v praxi používán, přestože vychází z § 6, odst. 2 obchodního zákoníku zrušeného k 01. 01. 2014).

Podnik dále tvoří také hmotné složky (např. automobily, budovy, materiál, výrobní haly, strojní zařízení a podobně), nehmotné složky (např. know-how, licence, software, výsledky výzkumu a vývoje apod.) a osobní složky (např. znalosti a dovednosti managementu, kvalifikace a zaměstnanců apod.). (Hyršlová, Klečka, 2010)

Právě tyto složky potřebuje majitel ke svému podnikání.

1.2 Podnikatel

Nový občanský zákoník definuje osobu podnikatele takto (§ 420): „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podnikatelem jsou také osoby zapsané v obchodním rejstříku a osoby, které mají k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění. (§ 421 NOZ)

Z pohledu ochrany spotřebitele 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. (§ 420 NOZ)

1.3 Podnikání

Podnikání lze interpretovat z více hledisek.

Nový občanský zákoník podnikání nedefinuje. Definici poskytuje zákon o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb., § 2): „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem*“.

Z definice je zřejmé, že hlavním cílem podnikání je dosažení zisku (dnes se hovoří i o maximalizaci tržní hodnoty podniku). Tohoto cíle lze dosáhnout prostřednictvím uspokojování cizích potřeb (např. prodej zboží a služeb zákazníkům). Dosažení zisku nemusí být hlavním cílem, jelikož existují také subjekty, které uspokojují potřeby jiných a nejsou motivovány ziskem. Tyto subjekty se označují jako neziskové organizace. (Hyršlová, Klečka, 2010)

1.4 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky je kategorie podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Dle doporučení komise EU (doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 06. 05. 2003) se používají čtyři kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a firem: počet zaměstnanců, roční tržby, respektive příjmy (podle toho, zda subjekt vede účetnictví či daňovou evidenci), hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy), nezávislost. (Veber, Srpová, 2008)

Třídění podniků touto metodou je následující (Veber, Srpová, 2008):

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, roční bilanční suma do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, roční bilanční suma do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, roční bilanční suma do 43 mil. EUR.

Pro zařazení do kategorie musí podnik splňovat kritérium počet zaměstnanců a buď roční obrat, nebo roční bilanční sumu.

Kritérium nezávislosti říká, že nezávislý podnik (A) nevlastní alespoň 25% podíl v jiném podniku (B) a zároveň jiný podnik (B) nevlastní alespoň 25% podíl v daném podniku (A).

2 POPIS SPOLEČNOSTI ARBYD CZ S.R.O.

ARBYD CZ s.r.o. je česká společnost, jejímž předmětem podnikání je truhlářství, podlahářství, velkoobchod a maloobchod. Společnost na českém trhu působí přes 20 let. Díky dlouholetým zkušenostem získala širokou platformu zákazníků, od drobných odběratelů po nadnárodní společnosti. (ARBYD CZ s.r.o., 2013)

2.1 Základní údaje

Název:	ARBYD CZ s.r.o.
Datum vzniku:	05. 11. 2001 (zapsána do obchodního rejstříku pod jménem ARBYD CZ s.r.o.)
Základní kapitál:	200 000 Kč
IČO:	26339269
Sídlo společnosti:	Chotíkov 388, 330 17
Počet zaměstnanců:	25 – 49 zaměstnanců
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014)

2.2 Historie společnosti

ARBYD CZ s.r.o. je právnickou osobou, která vznikla v listopadu 2001. Společnost založili Alena a Petr Mudrovi, kteří však na trhu v oblasti výroby nábytku podnikají již od poloviny 90. let 20. století.

Firma se nejprve zabývala výrobou nábytku pro drobné odběratele. S postupem času získávala větší zakázky, což přivedlo manžele Mudrovi (v té době podnikající jako FO) na myšlenku založit vlastní výrobní areál. Ten byl dokončen „na zelené louce“ v roce 2006 a jeho součástí je kromě výrobní haly i kancelářské zázemí, lakovna a showroom.

Svoji velikostí se společnost řadí do kategorie malých podniků, přesto však dokázala získat zakázky z veřejných soutěží a konkurovat tak mnohem větším podnikům. S rozšiřující se výrobou navázala společnost spolupráci s prodejci nábytku po celé České republice a začala si získávat místo na slovenském, francouzském a anglickém trhu.

Vzestup společnosti byl přerušen v letech 2008 – 2010 světovou finanční krizí (bude níže analyzováno). V podniku se projevila poklesem tržeb a menším množstvím zakázek. Byla překonána díky rychlé reakci majitelů. V tomto období soustředili výrobu na řadový nábytek, který prodávali prostřednictvím obchodních řetězců (snížili tak výdaje na propagaci), a orientovali se především na drobné zákazníky.

Od roku 2011 společnost opět prosperuje, její zisk se pohybuje okolo 700 000 Kč ročně. Díky těmto ziskům společnost investuje do nových výrobních zařízení a postupů, čím se snaží o dodržování svého cíle: „*vyrábět kvalitní český nábytek za pomoci nejmodernější technologie s důrazem na kvalitu a ekologii*“. (ARBYD CZ s.r.o., 2013)

2.3 Činnost podniku

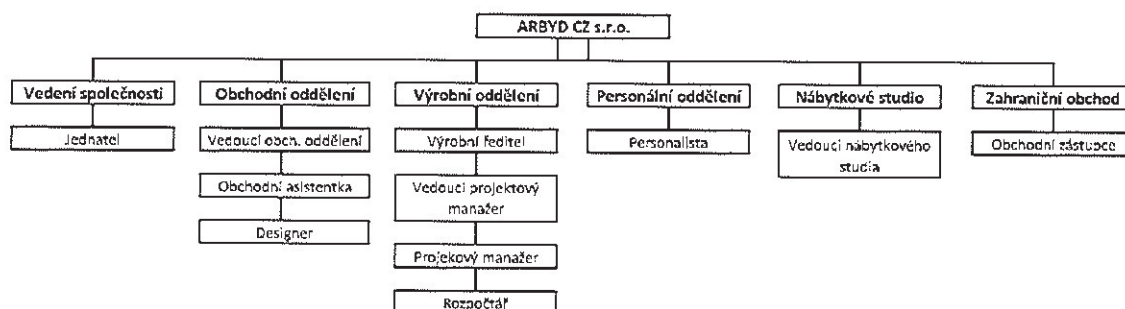
ARBYD CZ s.r.o. nabízí ucelené služby v oboru výroby a dodávky nábytku, od grafického návrhu až po samotnou realizaci. Společnost je schopna dodat nábytek dle návrhů od samotných zákazníků nebo dle návrhů od designérů.

Produkty, které podnik nabízí: (ARBYD CZ s.r.o., 2013)

- bytový nábytek:
 - obývací stěny,
 - ložnice,
 - sedací nábytek,
 - dětské pokoje,
 - koupelnový nábytek,
 - bytové židle,
 - doplňky,
- kancelářský nábytek:
 - nábytek,
 - židle,
 - doplňky,
- vybavení interiérů (tzv. realizace na klíč),
- sériový nábytek,
- atypický nábytek.

2.4 Organizační struktura podniku

Obr. č. 1: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Organizace v podniku vytváří prostředí pro spolupráci zaměstnanců a musí mít takovou podobu, aby umožnilo dosažení cílů podniku. Pro malý podnik, tedy i pro ARBYD CZ s.r.o. je typická organizační struktura se širokým rozpětím, která má méně organizačních úrovní, tzv. plochá organizační struktura. Její výhodou je lepší vertikální komunikace, její nevýhodou je to, že vyšší počet podřízených zatěžuje vedoucí pracovníky.

Vztahy mezi organizačními jednotkami (vztahy nadřízenosti a podřízenosti) jsou definovány pravomocí. Organizační struktura firmy je jednoradiovým systémem, kdy každý podřízený má jednoho nadřízeného, jsou jasně definovány kompetence. Struktura je přehledná a mezi jednotlivými jednotkami jsou krátké řetězce informačních vazeb pro rychlejší komunikaci.

3 OKOLÍ PODNIKU A JEHO ANALÝZA

Na podnik nelze nahlížet jako na izolovaný subjekt – je obklopen okolím, bez něhož by nebyl schopen existence. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnik resp. jeho vedení bralo v úvahu své okolí při každém rozhodování. Dále by si měl každý podnikatel uvědomit, že okolí se neustále mění a vyvíjí, a taktéž by na něj nemělo být pohlíženo pouze regionálně. Dnes můžeme za okolí považovat celou Evropskou unii, potažmo, vzhledem k působení globalizace, celý svět. Toto rozšíření s sebou přináší mnoho příležitostí i hrozeb, tudíž je důležité řádně a pravidelně provádět analýzu svého okolí a její výsledky využít k získání výhod a k omezení případných hrozeb. (Synek a kol., 2010)

Okolí podniku můžeme rozčlenit na tři základní kategorie (Světlík, 2005):

- mikroprostředí – je podnikem přímo ovlivnitelné, jedná se o podnik samotný,
- mezoprostředí – podnikem částečně ovlivnitelné použitím marketingových nástrojů,
- makroprostředí – podnikem těžko ovlivnitelné, jeho prvky jsou významně ovlivňovány státem.

Jednotlivé prvky nepůsobí izolovaně, ale jako „svazek“ sil (existují mezi nimi různé souvislosti, vzájemně se ovlivňují). Jejich působení nutí podnik k určitému chování, k volbě cílů a způsobu jejich dosažení. (Synek a kol., 2010)

Pro lepší poznání svého okolí provádí podnikový management jeho analýzu. Jedná se o rozklad složitějších skutečností na jednodušší, které jsou následně zkoumány. Management se snaží o zhodnocení současné situace (identifikace mise, cílů podniku, silných a slabých stránek apod.) a odhadnout budoucí vývoj (určit směr rozvoje podniku, vyvinout prostředky pro dosažení poslání a cílů podniku). Pro analýzu různých typů okolí se používají různé metody, z nichž jsou čtyři uvedeny na následujících stránkách. (Sedláčková, Buchta, 2006)

3.1 Mikroprostředí

Jedná se o vnitřní prostředí podniku. Jeho prvky působí uvnitř podniku, tvoří jeho kulturu, společně vytvářejí tvář podniku a přispívají jeho prezentaci jako celku. Právě tyto prvky umožňují podniku dosáhnout jeho hlavních cílů (maximalizace tržní hodnoty či v případě společnosti ARBYD CZ s.r.o. uspokojovat potřeby svých zákazníků). (Kozel a kol., 2006)

Prvky vnitřního prostředí lze charakterizovat takto (Světlík, 2005):

- finance – finanční politika podniku, hospodaření s penězi, systém odměňování zaměstnanců, celkové finanční zázemí podniku;
- kontakty – možnost získávání informací, možnosti navazování spolupráce;
- prostředí – celkový „vzhled“ firmy (jaký působí dojem na zákazníka, distributora, konkurenta apod.);
- vedení a kolektiv – celková atmosféra v podniku, způsob vedení firmy, způsob komunikace;
- vize – budoucí vývoj firmy, podnikatelský plán, konkrétně stanovené cíle, podnikatel by měl mít jasnou představu, čeho chce dosáhnout;
- vybavenost – interiér podniku (vybavení kanceláří, technologické vybavení výroby apod.), vypovídá o prostředí;
- výrobek – kvalita, cena, způsob distribuce, způsob reklamy a komunikace se zákazníky;
- zaměstnanci – vytvářejí kulturu firmy, je nutné připravit jim správné prostředí, aby byli spokojeni (jejich pozitivní přístup k podniku pomáhá vytvářet reklamu);
- značka (jméno, pověst) – známost značky, představa zákazníků, zaměstnanců, vedení o značce, logo.

3.1.1 Benchmarking

Příkladem analýzy mikroprostředí je benchmarking. Benchmarking pochází ze slova benchmark, které je definováno jako něco, co lze měřit a použít jako standard, se kterým může být srovnáváno. (Oxford University Press, 2015) Benchmarking je tedy metoda založená na systematickém měření a porovnávání ukazatelů zkoumaného podniku s nejlepším podnikatelským subjektem v daném oboru. Metodu vyvinula firma Xerox Corporation počátkem 80. let 20. století. (Blažková, 2007)

Metoda je využitelná téměř ve všech oblastech (např. pro oblast logistiky; řízení procesů, kvality a rizik; plánování) a pro libovolné ukazatele. Základem metody je porovnávání vybraných hodnot s hodnotou referenční. Referenční hodnotu lze stanovit buď historicky (např. zpětně číselnou řadou za několik let), nebo můžeme hodnoty porovnávat vůči srovnatelnému subjektu (např. oddělení, konkurenční podnik, průměrná hodnota za odvětví). Na výsledek porovnání nelze nahlížet absolutně (nelze učinit

závěr, že vyšší či nižší hodnoty jsou pro podnik dobré nebo špatné). Přínos této metody je v tom, že rozdíly mezi hodnotami vyvolávají otázky, co je příčinami těchto rozdílů. Snahou managementu by dále mělo být tyto příčiny podrobit dalšímu zkoumání. (ManagementMania.com, 2013a)

3.2 Mikroprostředí společnosti ARBYD CZ s.r.o.

Vývoj finanční situace podniku

Tab. č. 1: Ukazatele finanční analýzy

Vybrané údaje z účetní závěrky (v tis. Kč) a ukazatele finanční analýzy					
rozhaha	2008	2009	2010	2011	2012
aktiva celkem	59 266	58 332	53 850	54 383	64 066
dlouhodobý majetek celkem	36 858	32 407	29 629	29 103	37 998
oběžná aktiva celkem	22 380	25 814	24 098	24 984	25 715
pasiva celkem	59 266	58 332	53 850	54 383	64 066
vlastní kapitál	10 550	12 560	13 088	13 613	14 325
závazky celkem	448 716	45 772	40 762	40 770	49 741
dlouhodobé závazky	5 614	6 032	14 636	12 789	11 989
krátkodobé závazky	17 953	20 318	10 424	15 196	24 907
výkaz zisku a ztráty	2008	2009	2010	2011	2012
provozní výnosy	78 475	72 565	65 689	74 490	115 739
provozní náklady	74 386	69 082	63 725	73 349	113 655
EBIT	3 467	3 229	1 165	942	1 282
výsledek hospodaření za účetní období	1 984	2 011	528	524	712
poměrové ukazatele	2008	2009	2010	2011	2012
rentabilita tržeb	2,58 %	2,83 %	0,81 %	0,71 %	0,62 %
běžná likvidita	1,12	1,28	2,32	1,66	0,93
pohotová likvidita	1,02	1,06	1,89	1,24	0,75
finanční nezávislost	17,80 %	21,53 %	24,30 %	25,03 %	22,36 %
celková zadluženost	82,20 %	78,47 %	75,70 %	74,97 %	77,64 %
úrokové krytí	0,24	0,19	2,80	3,81	6,38
rentabilita dlouhodobého kapitálu	8,82	8,49	2,68	2,40	3,55
definice ukazatelů a doporučené hodnoty (Wöhe, Kislingerová, 2007)					
rentabilita tržeb	zisk/tržby			maximalizace	
běžná likvidita	(oběžná aktiva - dlouhodobé pohledávky)/krátkodobé závazky			1,8 – 2,5 (případně 1,5 – 2,5)	
pohotová likvidita	(oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky			1 – 1,5	
finanční nezávislost	vlastní kapitál/aktiva celkem			50 %	
celková zadluženost	celkové závazky/pasiva celkem			50 %	

Vybrané údaje z účetní závěrky (v tis. Kč) a ukazatele finanční analýzy		
definice ukazatelů a doporučené hodnoty (Wöhe, Kislíngrová, 2007)		
úrokové krytí	zisk před úroky a zdaněním (EBIT)/placené úroky	maximalizace; větší než 3
rentabilita dlouhodobého kapitálu	čistý zisk/(dlouhodobé závazky + vlastní kapitál)	maximalizace
kritické hodnoty ukazatelů (Wöhe, Kislíngrová, 2007)		
rentabilita tržeb	méně, než je požadovaná hodnota podnikem	
běžná likvidita	nižší než 1,5	
pohotová likvidita	nižší než 1	
finanční nezávislost	vyšší než 50 % (podnik má více vlastního kapitálu)	
celková zadluženost	nižší než 50 % (podnik má méně cizího kapitálu)	
úrokové krytí	neklesnout pod 1	
rentabilita dlouhodobého kapitálu	méně, než je požadovaná hodnota podnikem	

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2015

Zhodnocení finanční situace podniku

Ukazatele rentability vyjadřují celkovou efektivnost. Rentabilitu lze charakterizovat jako ziskovost, tedy schopnost dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. (Hinke, Bárková, 2010) Snahou každého podniku je dosáhnout maximální hodnoty těchto ukazatelů z důvodu zvýšení svých výnosů. ARBYD CZ s.r.o. stanovil hodnoty, kterých svou činností hodlal dosáhnout. Rentabilita tržeb byla stanovena na 5 % (pro roky 2006 – 2009) a 2,5 % (tato hodnota je platná od roku 2010). Společnost svých stanovených hodnot nikdy nedosáhla, jelikož je majitel úmyslně nadhodnotil, aby tak motivoval sebe a své zaměstnance k vyššímu výkonu. Rentabilita dlouhodobého kapitálu byla stanovena na 7,5 % (pro roky 2006 – 2009) a 5 % (hodnota je platná od roku 2010). První stanovené hodnoty podnik dosáhl, ovšem po roce 2009 na firmu dolehla finanční krize a majitel byl nucen snížit hodnoty rentability, kterých se podniku zatím nepodařilo dosáhnout.

Ukazatele likvidity podniku se za sledované období téměř vždy pohybovaly mezi doporučenými hodnotami. Na likviditu nelze nahlížet dogmaticky, jelikož existují různé specifické situace, které nutí podniky vymezené hranice porušovat. Podobný vliv mají ekonomická situace v regionu nebo recese. Vyšší hodnoty likvidity společnosti ARBYD CZ s.r.o. byly zaznamenány v roce 2010, kdy společnost měla vysoká oběžná aktiva a nízké dlouhodobé pohledávky (čitatel byl vysoký). Naopak společnost své závazky splácela včas (ve jmenovateli nenastaly výrazné výkyvy). Nižší hodnoty,

než doporučené, podnik vykazoval v roce 2012, jelikož se zvýšily krátkodobé závazky (jmenovatel narůstal), a naopak oběžná aktiva a dlouhodobé pohledávky zůstaly bez výkyvů.

Ukazatele finanční nezávislosti a celkové zadluženosti zobrazují, že ARBYD CZ s.r.o. využívá k financování svých aktivit převážně cizí kapitál. Obecné doporučení zní využívat rovným dílem vlastní i cizí kapitál, ovšem použití cizího kapitálu je levnější. Společnost by se v tomto ohledu měla řídit tzv. zlatým pari pravidlem financování, tedy využívat více vlastního kapitálu, kterým by pokryla potřebu dlouhodobého majetku (snížil by se tak poměr využívání kapitálu), a stále by byl zachován prostor pro možnost využívání dlouhodobého cizího kapitálu. Pokud by ARBYD CZ s.r.o. tento poměr neupravil, může se dostat do situace, kdy už nebude schopen cizí kapitál splatit.

Úrokové krytí je ukazatel, který udává, kolikrát zisk před úroky a zdaněním (EBIT) za účetní období pokryje úrokové platby. (Scholleová, 2012) Podnik se potýkal s problémy v letech 2008 a 2009, kdy byla hodnota tohoto ukazatele velmi nízká (ARBYD CZ s.r.o. vykazoval vysoké placené úroky, jelikož splácel úvěry za nové technologické vybavení). Finanční situaci firma stabilizovala v roce 2010, kdy se jí podařilo splatit úvěry. Od tohoto roku společnost stále zvyšuje úroveň své finanční situace, což potvrzují i rostoucí hodnoty úrokového krytí.

Prostředí podniku

Společnost v roce 2006 vystavila na zelené louce nový areál o rozloze 5 500 m², součástí areálu je výrobní hala vybavená nejmodernějšími technologiemi, lakovna nábytku, kancelářské prostory i prezenční centrum. Samotný interiér kanceláří je prezentací práce, kterou firma odvádí. Interiér podniku, technologické vybavení a stejně tak celý areál působí na návštěvníka (ať už odběratele či konkurenta) velice moderně, taktéž je o něj pečlivě postaráno (např. celistvá fasáda, umytá okna, žádné odpadky v nejbližším okolí).

Areál podniku leží nedaleko města (vzdálenost zhruba 5 km) u silnice spojující Plzeň a Karlovy Vary. Kromě silnice areál sousedí s dalším podnikem a skládkou odpadu se spalovnou. Volba této lokality je pro zákazníky překvapivá a nepůsobí zcela příjemně, ovšem z pohledu majitele šlo o logický krok z hlediska úspory nákladů, neboť vlastnil pozemky, na kterých je areál vystavěn.

Jak již bylo uvedeno, cílem společnosti je vyrábět kvalitní český nábytek za pomoci nejmodernější technologie s důrazem na kvalitu a ekologii. (ARBYD CZ s.r.o., 2013) Toto dokládá skutečnost, že ARBYD CZ s.r.o. je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. Kvalitu a ohled na ekologii zajišťuje např. nová lakovna, která umožňuje nové způsoby úpravy povrchu nábytku (kvalitní povrch zajistí odolnost nábytku a způsob lakování zajistí použití minimálního množství laku a barvy).

Společnost ARBYD CZ s.r.o. dodává na trh kvalitní produkty a má mnoho kladných referencí od odběratelů, ovšem sama nevyvíjí žádné propagační činnosti (má zřízené pouze webové stránky a o své činnosti částečně okolí informuje pomocí facebooku). Z tohoto důvodu zná podnik jen malý okruh odběratelů.

Vedoucí a zároveň jeho majitel řídí podnik více jak patnáct let, což s sebou nese výhody i nevýhody. Výhodami jsou např.: odpadá jeden stupeň v organizační struktuře, majitel svůj podnik velice dobře zná a maximálně se jeho řízení věnuje (hlavním důvodem je, že se jedná o jeho vlastní investované peníze). Nevýhodou je ego majitele (řídí podnik mnoho let a vždy dosahoval zisku), tudíž není nakloněn změnám (nepřijímá nápady svých podřízených, přestože jsou inovativní; nestará se o své okolí; nepřijímá podporu malého podnikání ze strany státu).

Ve společnosti je dlouhodobě zaměstnáno 24 pracovníků, což je opět výhodné i nevýhodné. Výhodou je, že zaměstnanci přesně znají podnik a také veškeré své povinnosti a vzhledem ke svým zkušenostem vědí, co si mohou dovolit nabídnout zákazníkům a jak s nimi jednat. Nevýhodou je, že navrhují minimum zlepšujících opatření (z důvodu zachování pracovního poměru, jelikož majitel není připomínkám nakloněn a je z tohoto důvodu schopen je propustit). Ovšem celkově jsou zaměstnanci společnosti ARBYD CZ s.r.o. spokojeni; mají stálý pracovní poměr, stálou mzdu a na konci každého roku odměny (třináctý plat).

Mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy (mimo vztahu k majiteli, který je charakterizován respektem), což se projevuje i jejich mimopracovními aktivitami. Zaměstnanci mají bydliště v blízkosti podniku, což jim umožňuje scházet se ve volném čase a účastnit se tak např. různých sportovních aktivit (většinou turistika či cyklistika). Velkou tradicí mají v podniku také vánoční večírky se vzájemným předáváním drobných dáreků. Zaměstnanci tak utužují kolektiv.

ARBYD CZ s.r.o. se soustředí především na vzdělávání svých pracovníků v oblastech moderních postupů a práce s novými technologiemi. Stejnou pozornost by měl však věnovat i vzdělávání svých pracovníků v oblastech komunikace (především jednání se zákazníkem); analýzy trhu, dodavatelů a odběratelů. Toto by společnost dovedlo k lepšímu porozumění svému okolí a k efektivnějšímu uspokojování přání a potřeb svých zákazníků.

Jelikož se jedná o malý podnik, je pro něj velmi důležité získávání kontaktů a navazování spolupráce. Na získávání kontaktů se společnost nezaměřuje, jelikož spoléhá na kvalitu svých výrobků a služeb (spokojený odběratel dá doporučení jinému zákazníkovi). Spolupráci navazuje firma s prodejci nábytku (tuto činnost má na starosti majitel, který oslovuje prodejce se svojí nabídkou a snaží se vyjednat spolupráci).

Pro ARBYD CZ s.r.o. je v současnosti důležité využívání informačních technologií a počítačových sítí. Počítačové sítě jsou využívány pro vnitřní komunikaci ve firmě, pro získávání zakázek (mnohé hospodářské soutěže jsou dnes vypisovány a odevzdávány elektronicky), pro komunikaci se zákazníkem a pro prezentaci společnosti. Ze specializovaných programů společnost využívá pouze účetní program a dále programy z řady Microsoft Office.

3.3 Mezoprostředí

Mezoprostředí je podnikem částečně ovlivnitelné. Možnost ovlivnit okolí je určena především zdroji podniku (zejména získávání financí) a schopnostmi jeho managementu (řízení výrobního procesu, tvorba cen, získávání zákazníků). Firmy mohou své okolí ovlivňovat především vhodným použitím nástrojů marketingového mixu (v zahraniční literatuře označovaných zkratkou 4P) – cenou, distribucí, propagací a vlastním produktem. Dalšími možnostmi jsou např. uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli a zprostředkovateli či využívání public relations (řízení vztahů s veřejností). (Kotler, 2007)

Prvky mezoprostředí

Konkurence

Každý podnik se snaží ovlivnit chování konkurence ke svému prospěchu a naopak konkurence ovlivňuje rozhodování a činnosti podniku. Tato možnost je determinována

zdroji a možnostmi firmy, např. finanční zázemí, výrobní kapacita, technologické vybavení či schopnosti managementu. Cílem každého podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty, čehož lze dosáhnout úspěšným prodejem výrobků či služeb na trhu. Odbyt může být zajištěn odlišností výrobku od ostatních (např. cenou, designem, konstrukcí, kvalitou, místem prodeje, reklamní kampaní apod.) nebo zvolenou obchodní strategií (např. cenová politika, agresivní marketing). (Světlík, 2005)

Vzájemné interakce podniků jsou ovšem složitější, tudíž je pro každý podnik důležité sledovat a studovat chování a strategii svých konkurentů a toto zahrnovat do svých plánů a rozhodnutí. Aby podnik byl schopen vítězit v tržním prostředí, musí rozumět konkurenčnímu prostředí a umět rychle reagovat na jeho podněty. (Světlík, 2005)

Dodavatelé

Pokud podnik potřebuje k zabezpečení své činnosti produkt či službu, kterou si není schopen zabezpečit svépomocí, musí ji nakoupit od dodavatele. Při jeho výběru jsou rozhodující zejména cena, kvalita, spolehlivost a ostatní dodací podmínky (např. servis, doprava, náklady apod.). Podnik by si měl na základě kontraktu sjednat spolupráci s více dodavateli. Kdyby došlo k závislosti pouze na jednom dodavateli a na jeho straně se vyskytly problémy (např. finanční úpadek, zvýšení cen, snížení kvality, zpoždění dodávek, stávka, nehoda apod.), může to taktéž přivodit problémy i odběrateli. Dlouhodobé kontrakty s více firmami pomohou snižovat výše zmíněná rizika. Taktéž požadavky na dodavatele se neustále zvyšují (podniky chtějí obstát v konkurenčním prostředí, snižovat náklady, využívat optimalizaci zásob). (Světlík, 2005)

Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé jsou osoby nebo podniky, které za provizi vyhledávají zákazníky. Zprostředkovateli také mohou být i další subjekty podílející se na distribuci či propagaci produktu nebo služby, např. dopravci, podniky zabývající se skladováním, podniky poskytující marketingové služby (reklamní agentury, poradenské firmy, podniky zabývající se průzkumem trhu apod.). I zde je třeba opatrně vybírat správného partnera (rozhodovat podle kvality a cen jeho služeb) a navazovat dlouhodobější spolupráci. (Světlík, 2005)

Finanční instituce

Bez finančních institucí, přesněji řečeno bank a pojišťoven, nelze podnikat. Finanční oddělení podniku musí ve svých rozhodnutích brát v úvahu momentální i budoucí situaci na peněžním trhu, možnosti získání a čerpání úvěru, financování investic nebo provozních potřeb, podmínky pojištění zboží či rizik při podnikání. V zájmu každého podniku je opět navazovat spolupráci s finančními institucemi. (Světlík, 2005)

Zákazníci

Zákazník je vším, na co se podnik zaměřuje. Zde záleží na předmětu činnosti podnikání a zvolené strategii, na kterého zákazníka se zaměřit, tedy jaký cílový trh si zvolit. Podnik může při cestě k zákazníkovi využít i prostředníků, např. navázat spolupráci se sítí obchodních společností zabývajících se velkoobchodní a maloobchodní činností nebo jinými organizacemi, které nakupují produkty za účelem dalšího prodeje. Důležitými zákazníky jsou také vláda a státní instituce (armáda, policie, kulturní zařízení, správní orgány, školy, příspěvkové organizace apod.). Velký význam má taktéž mezinárodní trh. (Světlík, 2005)

Veřejnost

Pojmem veřejnost označujeme určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku. Veřejnost zahrnuje místní komunitu, zájmové skupiny, sdělovací prostředky a zaměstnance podniku. (Světlík, 2005)

Místní komunita tvoří okolí kolem fyzického umístění podniku. Obyvatelstvo, úřady a organizace zde působící mohou mít pozitivní i negativní vliv. Pozitivní vliv mají tyto subjekty v případě, že podnik sám jeví zájem o své okolí, např. sponzoruje místní aktivity, školu, nemocnici, domy s pečovatelskou službou apod. Ve většině případů také podniky zaměstnávají občany z blízkého okolí. Naopak negativní vliv se projeví, pokud např. podnik poškozují životní prostředí, management vystupuje arogantně apod. (Světlík, 2005)

Zájmové skupiny se snaží prosazovat celospolečenské zájmy nebo zájmy určité skupiny (např. ekologická sdružení, sdružení na ochranu spotřebitelů, ochránci zvířat apod.). Na rozhodování podniku mají velký vliv, pozitivní i negativní. (Světlík, 2005)

Pohled veřejnosti na podnik vysoce ovlivňují také sdělovací prostředky (noviny, rozhlas, televize). (Světlík, 2005)

Zaměstnance můžeme zařadit do mikro i mezoprostředí podniku. Pokud mají zaměstnanci k firmě pozitivní vztah, vystupují tak i navenek a vhodně firmu reprezentují. Pro udržení tohoto stavu je důležitá vzájemná komunikace a předávání informací mezi vedením a zaměstnanci podniku. (Světlík, 2005)

Široká veřejnost představuje celkový pohled veřejnosti na působení a postavení podniku ve společnosti. (Světlík, 2005)

Jak již bylo uvedeno, veřejnost má velký vliv na činnosti podniku. Tudíž je v zájmu každé firmy udržet s veřejností co nejlepší vztah. Tento vztah společnosti budují pomocí charitativních či sponzorských aktivit. Vybudování dobré pozice se následně odráží v situaci na trhu a v prodeji. (Světlík, 2005)

3.3.1 Porterova analýza 5 sil

Úkolem pro manažery je analyzovat prostředí, ve kterém podnik působí, a identifikovat tak příležitosti a hrozby. Pro tuto analýzu mohou manažeři využít Porterův model 5 sil, který se zaměřuje na tyto oblasti: hrozba vstupu potenciální konkurence, intenzita rivality mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací sílu nakupujících, vyjednávací sílu dodavatelů a blízkost náhražek za produkty. (Hill, Jones, 2013)

Podstatou modelu je tedy prognózování vývoje konkurenčního prostředí ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování výše uvedených subjektů. (Mallya, 2007)

Stávající konkurence

U stávající konkurence je důležité sledovat její schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného produktu (výrobku nebo služby). Snahou každého podniku je výrazně se odlišit od konkurence, tedy vytvořit si konkurenční výhodu (cokoliv, co zákazníci u ostatních postrádají). (Dedouchová, 2001)

Pro získání konkurenční výhody navrhl Porter tzv. generické konkurenční strategie (Veber, Srpová, 2010):

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
Podnik by měl hledat takovou cestu, která mu přinese snížení nákladů (např. výrobních, distribučních), které se promítne do konečných cen.

- Diferenciace

Snaha podniku získat výhodu díky jedinečnosti, např. inovace v oblasti distribuce, marketingu i u samotného výrobku. Ideálním stavem by bylo vytvořit zcela nový produkt (výrobek, službu).

- Focus (též zaplňování mezer)

Jedná se o vyhledávání úzkých míst v oblasti zájmu zákazníků o specifický druh produkce, který je v rámci odvětví konkurenty nedostatečně uspokojován. Podnik tomuto cílovému segmentu přizpůsobuje svoji produkci.

Nová konkurence

Podnik sleduje možnost, že na trh vstoupí nový konkurent a ovlivní tak cenu a nabízené množství produktu. Při analýze potenciální konkurence lze vycházet z atraktivnosti trhu, dosahovaného zisku konkurence, prognóz vývoje trhu a předpokládaného chování spotřebitelů, bariér vstupu (např. nutnost vysoké počáteční investice, existence patentů, loajalita zákazníků vůči značkám) či legislativních překážek apod. Z těchto informací lze odhadnout možnost vstupu nové konkurence i vlastní úspěšnost podniku. (Dedouchová, 2001)

Vliv odběratelů

Podnik zkoumá schopnost odběratelů ovlivnit cenu a nabízené množství daného produktu. (Dedouchová, 2001)

Změna v chování zákazníků, jejich počtu, požadavky na kvalitu, dodací podmínky, dodržování termínů a reklamační požadavky velice ovlivňují pozici podniku na trhu. „Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže: zákazník je velkým, případně významným zákazníkem, zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci, zákazník má k dispozici potřebné tržní informace, zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 46) Pozici podniku ovlivňuje i množství odběratelů, jelikož odběratelé tvoří poptávku, jejich změna ovlivní i cenu, kterou může podnik požadovat za svoji produkci. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Aby podnik snížil svoji závislost na odběratelích, měl by změnit strukturu závislosti svých zákazníků. V případě velkého množství malých nezávislých odběratelů by se podnik ke zvýšení závislosti odběratelů měl pokoušet o těžko vypověditelné smlouvy s odběrateli jeho produktu. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Vliv dodavatelů

Podnik zkoumá schopnost dodavatelů ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů. (Dedouchová, 2001)

Každé odvětví potřebuje pro svoji produkci zdroje (materiál, pracovní sílu, komponenty apod.). Cena těchto zdrojů se odvíjí od počtu odběratelů a dodavatelů na trhu, např. čím více dodavatelů a méně odběratelů, tím nižší cena zdrojů. Cena se odvíjí např. také od vzdálenosti dodavatele a odběratele (čím delší vzdálenost, tím vyšší dopravní náklady). Důležitou roli zde hraje také možnost substituce produktů dodavatele a kvalita jeho výrobků a služeb (např. spolehlivost dodávek). (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

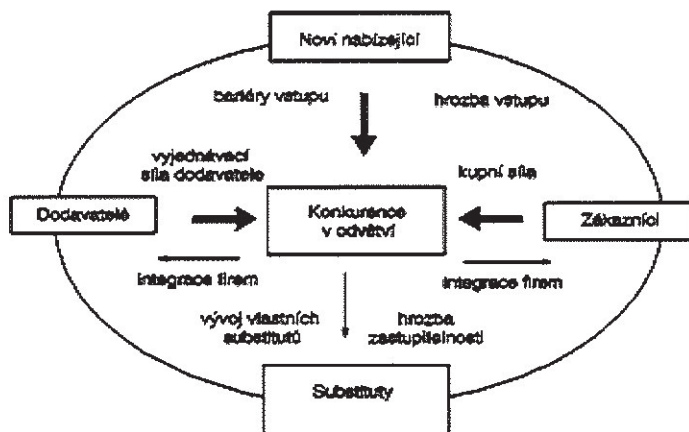
Vyjednávací síla dodavatelů bude vysoká, pokud např. neexistují jiné zdroje vstupů potřebných pro podnikání či náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Substituty

Substituty jsou statky, které lze vzájemně nahradit a docílit podobného účinku. (Samuelson, Nordhaus, 2007) Podnik se u této kategorie zajímá opět o cenu a nabízené množství těchto produktů. (Dedouchová, 2001)

Podnik by měl věnovat pozornost novým trendům v oboru, vývoji produktů, výzkumu a vývoji nových materiálů a různých postupů (např. konstrukční postupy). Podnik by se také měl snažit legálně zamezit přechodu zákazníků k substitučním produktům (např. zavázat si odběratele dlouhodobými smluvními kontrakty, důsledně se věnovat péči o zákazníka). (iPodnikatel.cz, 2011)

Obr. č. 2: Porterův model



Zdroj: *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, J. Veber

3.4 Mezoprostředí podniku ARBYD CZ s.r.o.

Finanční instituce

Společnost ARBYD CZ je registrována u Finančního úřadu Plzeň-sever od listopadu 2001. V registru plátců DPH je vedena od 1. ledna 2002 a během svého působení nikdy neměla statut nespolehlivého plátce DPH, nebyla v insolvenci či úpadku, likvidaci, neměla exekuce a v současnosti společnost nemá aktivní dluhy.

Od 1. dubna 2013 společnost spolupracuje s Československou obchodní bankou, a.s. a UniCredit Bank Czech Republic, a.s. ARBYD CZ využívá především finančních služeb těchto institucí (vedení spořicíh účtů a v minulosti čerpání úvěrů na financování obnovy výrobních technologií). V rámci pojišťovacích služeb využívá společnost nabídku České podnikatelské společnosti, a.s. (Interní materiály společnosti, 2014)

Veřejnost

Vztah společnosti ARBYD CZ s.r.o. a veřejnosti je po celou dobu její existence na neutrálním bodě (veřejnost se o aktivity společnosti nezajímá a stejně tak podnik nejví zájem se do veřejného dění výrazně zapojovat).

Vedení obce také nejví o podnik a jeho aktivity zájem, jelikož firma splácí své daňové závazky včas, a obec z nich má svůj podíl.

ARBYD CZ s.r.o. by měl také věnovat pozornost ekologickému sdružení, které v obci Chotíkov zahájilo svoji činnost v souvislosti s debatou kolem výstavby spalovny

odpadu. Sdružení se doposud věnovalo zastavení stavby spalovny, v budoucnu však může obrátit svůj zájem na společnost ARBYD CZ s.r.o. Přestože podnik při vykonávání činnosti dbá na životní prostředí, může jej sdružení nechat prověřit (např. kontrola skladování barev, laků a ředidel). Návštěva případné inspekce by ohrozila reputaci podniku v očích zákazníků. Firma by tudíž měla sdružení o své činnosti informovat a snažit se navázat přátelské vztahy.

Do povědomí širší veřejnosti se podnik zatím nezapsal. Z jednoho pohledu je to dobře (s podnikem nejsou spojovány žádné negativní reference, např. v souvislosti s nekalou hospodářskou soutěží) a z druhého pohledu špatně (jedná se o malý podnik, který neoslovuje širokou veřejnost, což má negativní důsledek při získávání nových zákazníků).

O zaměstnancích je pojednáváno v kapitole mikroprostředí.

3.4.1 Porterova analýza 5 sil společnosti ARBYD CZ s.r.o.

Na následujících stránkách jsou zanalyzovány jednotlivé složky Porterova modelu, jenž působí na společnost ARBYD CZ s.r.o.

Stávající konkurence

V odvětví výroby nábytku a truhlářských služeb je velmi vysoká konkurence, výrobky jsou jen málo diferencované a zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi produkty jednotlivých výrobců. (Keřkovský, Vykypěl, 2002) Právě zde by se měl podnik držet výše zmíněné konkurenční výhody – dodávat na trh kvalitní produkty s nižšími výrobními náklady než konkurenční podniky.

Konkurenci společnosti tvoří především:

- IKEA – konkurence na celorepublikovém trhu
- KOŘAN NÁBYTEK s.r.o. – konkurence v Plzeňském kraji
- drobná truhlářství – oblastní konkurence (okres Plzeň-sever)

IKEA

IKEA je původem švédská firma, která se zaměřuje na výrobu a prodej levného nábytku a bytových doplňků. Společnost na trhu působí po dobu sedmnácti let a za tuto dobu vybudovala síť prodejen v Evropě, USA, Asii a Austrálii. (Inter IKEA Systems B. V., 2015)

Prodejní filosofie podniku je odlišná od tradičních obchodů. Společnost vystavuje své zboží přímo ve skladech, kde si jej může každý zákazník sám vyzkoušet (ročně společnost navštíví přibližně 90 miliónů zákazníků a její obrat přesahuje 22 miliard EUR). Dále společnost udržuje nízký počet prodavačů a její marketingové aktivity jsou rovněž inovátorské (např. reklama s homosexuálním párem, který diskutuje o své budoucnosti v bytě vybaveným nábytkem společnosti). (Inter IKEA Systems B. V., 2015)

Podnik uvažuje o výstavbě nových prodejen v Praze, Plzni a Hradci Králové.

Společnost rovněž nabízí široký sortiment a doplňkové prodejní služby:

- obývací pokoje,
- ložnice,
- kuchyně a spotřebiče,
- dětská IKEA (např. postele, hračky, textil),
- koupelny,
- transportní, montážní, instalační, finanční služby; měření; šití; ekologická likvidace nábytku a mnoho dalších služeb. (Inter IKEA Systems B. V., 2015)

KOŘAN NÁBYTEK s.r.o.

Jedná se o českou rodinnou společnost působící již dvacet let v odvětví výroby nábytku a kompletního vybavování interiérů s heslem „bez starosti“ s důrazem na kvalitu a design.

Společnost se zaměřuje na kompletní realizace interiérů rodinných domů, bytů a kancelářských prostor, v jejichž rámci je sama schopna zrealizovat dodávky např. sádkartonů, osvětlení, podlah, dveří a bytového textilu.

KOŘAN NÁBYTEK s.r.o. se také účastní světových veletrhů v Kolíně nad Rýnem a Miláně, kde čerpá inspiraci pro svoji práci.

Sortiment společnosti je téměř shodný s nabídkou firmy ARBYD CZ s.r.o., tudíž v textu práce není uveden. Podnik ovšem v roce 2014 rozšířil své služby o e-shop, který dává zákazníkovi možnost nakupovat z pohodlí domova. (Kořan nábytek, 2010)

Drobná truhlářství

Jak již bylo zmíněno, v truhlářském oboru působí velká konkurence. V nejbližším okolí společnosti ARBYD CZ s.r.o. se truhlářské dílny nacházejí v každé obci. Jedná se o zavedené i nové podniky, které se specializují především na drobné odběratele, čemuž je také přizpůsobena nabídka sortimentu (bytový i kancelářský nábytek). Tyto drobné podniky však ke svým produktům neposkytují doprovodné služby (např. dopravu, montáž) a nezaměřují se na marketing (nemají dostatek pracovníků s potřebnými zkušenosti; nízké finanční možnosti).

Zhodnocení:

Výše uvedené firmy i drobní podnikatelé se soustřeďují na výrobu produktů v co nejvyšší možné kvalitě. Tuto filosofii sleduje i společnost ARBYD CZ s.r.o. V nabízeném sortimentu není velký rozdíl, tudíž se společnost musí od konkurence diferencovat jiným způsobem, např.:

- rozšířit doplňkové služby (např. pomoci s likvidací starého nábytku)
- vytvářet nový design produktů
- účastnit se veletrhů (získání nových nápadů a možnost prezentace)
- rozšířit propagační činnost (např. zřízení e-shopu)

Nová konkurence

Truhlářství a výroba nábytku nejsou novými obory na trhu a již stávající konkurence je velmi vysoká. Bariéry vstupu do tohoto odvětví prakticky neexistují, čemuž napomohla i změna legislativy k lednu 2014, kdy lze zahájit podnikání i bez počátečního kapitálu. V tomto odvětví často dochází k příchodu a odchodu, zejména drobných podniků a živnostníků, tudíž není na hrozbu vstupu nové konkurence brán velký zřetel.

Velkou hrozbou pro ARBYD CZ s.r.o. je společnost IKEA, která zvažuje otevření své prodejny v Plzni a které by ARBYD CZ s.r.o. nebyl schopen konkurovat v cenách. Další hrozbou pro podnik jsou jeho zprostředkovatelé. V případě ukončení vzájemné spolupráce se zprostředkovatelé změní na konkurenci, a jelikož se jedná o větší podniky se zvučnými jmény, mohly by ARBYD CZ s.r.o. ohrozit či dokonce vytlačit z trhu.

Vliv odběratelů

Společnost vyrábí nábytek pomocí nejmodernější technologie a s důrazem na kvalitu a ekologii (ARBYD CZ s.r.o., 2013) Tímto způsobem se snaží diferencovat od konkurence a získat tak nové odběratele, neboť bez zákazníků by podnik nemohl existovat. Klientelu společnosti ARBYD CZ s.r.o. tvoří tři skupiny odběratelů:

- velké společnosti (nadmárodní i soukromé společnosti, státní instituce, zdravotnická zařízení)
- zprostředkovatelé (interiérová studia, prodejní řetězce a prodejny nábytku)
- drobní odběratelé

Nové klienty z řad velkých společností získává podnik ve výběrových řízeních. Nejprve se přihlásí do hospodářské soutěže, kde získá zadávací dokumentaci. Poté se se zákazníkem dohodne na prohlídce prostor, které by společnost měla vybavit interiérem (prohlídka, přeměření a případná doporučení pro odběratele). Následně je vytvořena cenová nabídka, která je odevzdána buď v elektronické, nebo papírové formě (případně v obou formách) zadavateli. Zadavatel následně vybere nejlepší nabídku podle předem stanovených kritérií (např. podle ceny, termínu dodání apod.). Mezi tyto klienty patří např. MOSER, a.s., Techmania Science Center o.p.s., Nové divadlo J. K. Tyla Plzeň, PANTHEON CLUB PLZEŇ a mnoho dalších.

Spolupráci se zprostředkovateli navazuje ARBYD CZ vlastní iniciativou, kdy se majitel společnosti setkává s vedeními různých prodejních řetězců a nabízí jim možnost rozšíření sortimentu o další nábytek. Pokud dojde k vzájemné dohodě, jsou mezi stranami uzavírány dlouhodobé kontrakty. Mezi zprostředkovatele společnosti patří např. ASKO NÁBYTEK spol. s r.o., ProCeram a.s., JAMALL – CZ a.s. Tímto způsobem společnost zmenšuje stávající konkurenci.

Nové zákazníky z řad drobných odběratelů firma získává na základě doporučení stávajících klientů. Zákazník musí sám podnik oslovit, jelikož ARBYD CZ s.r.o. nevyvíjí žádné propagační aktivity.

Poté co je podnik osloven odběratelem (velkým či drobným), snaží se ihned navázat spolupráci. Zaměstnanci společnosti ARBYD CZ s.r.o. nejprve navštíví klienta a prohlédnou si prostory, které budou vybavovat. Zaměstnanci jsou také schopni klientovi doporučit změny jeho projektu (např. změnu instalace nábytku z důvodu

lepšího využití prostoru či estetického vzhledu). Následně se klient dostaví do sídla firmy, kde si může prohlédnout a také vyzkoušet různé druhy nábytku, a uzavře s podnikem smlouvu. ARBYD CZ s.r.o. připraví pro klienta cenovou nabídku a výslednou cenu s ním pak konzultuje (může dojít k její úpravě např. výměna materiálu či využití levnější formy nátěru nebo naopak). Výsledné slovo má v tomto směru vždy zákazník. Po dokončení výroby zaměstnanci dovezou nábytek k odběrateli a tam jej instalují (pokud je tak ujednáno ve smlouvě).

Vliv dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele podniku patří dřevozpracující podniky, firmy vyrábějící barvy a laky a také společnosti, které podniku ARBYD CZ s.r.o. dodávají potřebné nářadí.

ARBYD CZ s.r.o. navazuje spolupráci s menšími dodavateli, jenž vybírá podle několika kritérií: rozhodující je cena, dále pak včasnost a úplnost dodávky a její kvalita. Společnost si vybírá menší dodavatele úmyslně, aby měla při vyjednávání silnější pozici (např. při jednání o platebních podmínkách). Živnostníci a drobní podnikatelé nemohou firmě ARBYD CZ s.r.o. při jednáních konkurovat, jelikož jich je na trhu dostatek a získat zakázky není jednoduché. Pokud dojde k uzavření dohody, jedná se o dlouhodobý smluvní svazek, který přináší výhody oběma stranám. Vyjednávající síla těchto dodavatelů je velmi nízká, jelikož na trhu působí mnoho dřevozpracujících podniků, takže v případě potřeby změny dodavatel má ARBYD CZ s.r.o. možnost výběru ze široké nabídky.

Velká pozornost je věnována výběru dodavatele v případě, že se jedná o nákup nové výrobní technologie. Zde je ovšem ARBYD CZ s.r.o. v nevýhodné pozici, jelikož se jedná o malý podnik, a musí tak přistoupit na podmínky dodavatele. Tito dodavatelé mají velkou vyjednávající sílu, jelikož na trhu jich působí malé množství, tudíž jejich odběratelé nemají mnoho možností výběru.

Představení dodavatelů společnosti ARBYD CZ s.r.o.

Jelikož se jedná o podnik zabývající se truhlářskou činností, je pro něj nejdůležitější dostupnost truhlářského řeziva, které je základní surovinou pro výrobu tzv. spárovky, která se dále používá k výrobě nábytku z masivu. Na následujících řádcích budou představeni dva dodavatelé tohoto materiálu.

Oba podniky mají své sídlo v Plzni, což je pro ARBYD CZ s.r.o. velmi výhodné z hlediska dopravy materiálu. Podnik si je schopen dopravit materiál vlastními dopravními prostředky, a pokud to není možné, může využít přepravní služby dodavatelů (přepravní náklady nebudou vysoké vzhledem k dlouhodobému vztahu s těmito dodavateli a krátké vzdálenosti mezi podniky).

Ing. Pavel Sedlecký – SUŠENÉ ŘEZIVO

Jedná se o českou společnost zabývající se skladováním a prodejem dřeva určeného k dalšímu zpracování. Podnik na trhu působí od roku 1999 a během této doby postupně buduje síť skladovacích areálů v Praze, Plzni, Českých Budějovicích a Brně. (Sušené řezivo, 2015)

Společnost udržuje velké zásoby (sklady zásobuje dvakrát měsíčně v plném sortimentu), aby zákazníci (velké společnosti i živnostníci), byli schopni realizovat své zakázky včas a v potřebné kvalitě. (Sušené řezivo, 2015)

Společnost nabízí široký sortiment (Sušené řezivo, 2015):

- truhlářské řezivo (smrk, borovice, modřín, olše, jasan, javor, ořešák, třešeň, topol a lípa),
- palubky,
- spárovky,
- hranoly
- a další.

DŘEVO TRUST, a.s.

Společnost se zabývá prodejem materiálů, polotovarů a výrobků potřebných pro práci nábytkářů, truhlářů a dalších. Společnost vznikla v roce 2003 a v současnosti nabízí svůj sortiment na 26 prodejních místech na severní a jižní Moravě a také v severních, středních, jižních a západních Čechách. (DŘEVO TRUST, a.s., 2011)

Společnost klade velký důraz na spokojenost zákazníka (podávání veškerých informací o sortimentu, dovoz zboží či možnost objednávky přes internet pro registrované zákazníky). (DŘEVO TRUST, a.s., 2011)

Sortiment je téměř shodný s výše uvedenou společností.

Substituty

V současné době si zákazníci mohou na trhu nábytku vybírat z široké nabídky sortimentu a na tomto trhu také můžeme najít velké množství substitutů (např. odběratel si může místo pohovky zvolit klasické křeslo, či místo křesla papasan apod.).

Různé substituty lze na trhu nalézt v různých cenových kategoriích, jelikož si zákazník má možnost vybrat substituty např. od živnostníků nebo moderní designové produkty od inovativních společností.

Zhodnocení

Dle Porterovy analýzy mají na podnik ARBYD CZ s.r.o. největší vliv odběratelé, stávající konkurence a dodavatelé výrobních technologií. Zákazníkům se musí firma přizpůsobovat, neboť je potřebuje pro zabezpečení své existence. Společnost se také musí vyrovnat stávající konkurenci, v opačném případě by mohlo dojít k jejímu zániku. Dodavatele výrobních technologií vybírá firma přibližně jednou za pět let a vždy přistupuje na jeho podmínky, jelikož nemá silnou vyjednávací pozici.

3.5 Makroprostředí

Vnější prostředí je podnikem těžko ovlivnitelné. Jeho prvky jsou určeny přírodními podmínkami nebo regulovány ze strany státu a Evropské unie a působí na podnik s různou intenzitou dle situací v jednotlivých oborech. K monitorování těchto prvků mohou podniky využít informační portály zřizované národními i evropskými institucemi (např. Český statistický úřad, business.center.cz, businessinfo.cz, europa.eu). (Kozel a kol., 2006)

Prvky vnějšího okolí podniku

Ekologické okolí

Ekologické okolí vnáší do podniku odpovědnost za životní prostředí, ekonomickou zátěž (dodržování ekologických norem nařízených ze strany státu a Evropské unie, sankce za jejich nesplnění) i příležitosti pro rozvoj (výroba nezávadných produktů, možnost recyklace odpadů, plné využití materiálu). (Synek a kol., 2010)

Ekonomické okolí

Ekonomické okolí je tvořeno hospodářskou politikou státu, globálním konkurenčním prostředím, trhy, ostatním ekonomickým prostředím; např. ceny výrobních faktorů (s rozvojem dopravy a technologií klesá pracnost a roste produktivita), hospodářský cyklus (devizový kurz, inflace a devalvace ovlivňují chování spotřebitele i rozhodování podniku), měnová politika, fiskální politika a daňová politika (hledání kompromisu – dostatečný výnos k naplnění státní pokladny a zároveň neodradit od podnikání; výše daně z přidané hodnoty a spotřební daně ovlivňují chování spotřebitele). (Synek a kol., 2010)

Etické okolí

Etické okolí představují principy, tradice, zvyky a pravidla ovlivňující vztahy v rámci společnosti; obecně by podnik měl zaujímat správné a spravedlivé postavení – poskytovat pravdivé informace, dodržovat pravidla hospodářské soutěže, poskytovat dobré produkty a služby zákazníkům (představu o tom co je správné vytvářejí média a veřejné mínění). (Synek a kol., 2010)

Geografické okolí

Geografické okolí ovlivňuje rozhodování o umístění podniku, logistiku; např. stanoviště podniku. (Synek a kol., 2010)

Kulturně-historické okolí

Kulturně-historické okolí je dané celkovou úrovní vzdělanosti a kulturní úrovní obyvatelstva (podmínka pro přechod k náročnějším technologiím a budoucímu rozvoji); např. kulturní zázemí, náboženství, národní zvyklosti. (Synek a kol., 2010)

Politické a právní okolí

Politické a právní okolí je tvořeno především zájmy politických stran (právní normy určující podmínky, možnosti a meze chování podniku); např. činnosti krajských a obecních úřadů; občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích (upravují podnikání fyzických a právnických osob), zákon o živnostenském podnikání, zákon o ochraně spotřebitele a další. Zákony však nemohou postihnout veškeré oblasti podnikání, z toho důvodu je třeba dodržovat etiku v podnikání. (Synek a kol., 2010)

Sociální okolí

Pojem sociální okolí zahrnuje širší společenskou zodpovědnost podniku (sociální zájmy okolí, zaměstnanců, sociální důsledky činnosti podniku); např. dostupnost obchodů, škol, kulturních a zdravotnických zařízení. Většina podniků působí tak, aby maximalizovala svůj tržní podíl, a zároveň přihlíží i k sociálním důsledkům svých činností. I tato oblast podléhá harmonizaci dle nařízení Evropské unie (pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci). (Synek a kol., 2010)

Technologické okolí

Do technologického okolí lze zařadit zejména technologický pokrok a jeho účinky (např. dosažený stupeň vědeckých poznatků (úroveň invencí a inovací)) pomáhají dosahovat lepších výsledků, konkurenčních výhod a především urychlovat a ulehčovat práci. Mohou mít ovšem i negativní vliv na životní prostředí. Z toho důvodu vydala Evropská unie nařízení, které stanovuje, že musí být používány vždy nejlepší dostupné technologie. Dodržování této podmínky je velmi důležité, pokud chce podnik obchodovat na zahraničních trzích (zejména v Německu je k tomuto nařízení přihlíženo). (Synek a kol., 2010)

3.5.1 PESTLE analýza

Jedná se o obecnou analýzu makrookolí podniku, kde jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. Cílem této analýzy je identifikace významných faktorů z každé skupiny, které by mohly být příležitostí nebo naopak hrozbou pro podnik. Součástí této analýzy by mělo být i stanovení pravděpodobnosti, s níž tato příležitost či hrozba nastane. (Mallya, 2007)

Níže je uvedeno několik příkladů konkrétních změn (Mallya, 2007):

- v oblasti legislativy – zrušení obchodního zákoníku, rozhodování o výši daně z přidané hodnoty, o výši minimální mzdy, harmonizace s předpisy Evropské unie;
- v oblasti měnových kurzů – oslabení české koruny má pozitivní vliv na export, naopak posílení má pozitivní vliv na import;
- v oblasti kultury – je vhodné znát kulturu a zvyklosti na zahraničních trzích, kde podnik zamýšlí nabízet své produkty (např. na arabské trhy nevyvážet vepřové).

Tato analýza se často používá jako předstupeň SWOT analýzy.

Jednotlivé faktory PESTLE analýzy (Mallya, 2007):

- P – political – existující a potenciální působení politických vlivů; např. antimonopolní zákony, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, politická stabilita, předpisy pro mezinárodní obchod (pozn. zároveň i legislativní faktory);
- E – economic – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky; např. vývoj HDP, průměrná mzda, inflace, úroveň příjmů, tempo růstu ekonomiky, výše úrokových sazeb, vládní výdaje, devizové kurzy, nezaměstnanost, vývoj cen energií;
- S – social – působení sociálních změn na podniky, působení kulturních vlivů (lokální, národní, regionální, světové); např. kulturní zvyky, úroveň vzdělávání, přístup k práci, volnému času, demografické faktory (věková struktura, pohlaví, povolání, velikost rodiny), změny životního cyklu;
- T – technological/technical – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií; např. tempo technologických změn, vládní podpora výzkumu a vývoje, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, rychlost zastarávání;
- L – legislative – vliv národní, evropské a světové legislativy;
- E – ecological – místní, národní a světová problematika životního prostředí a její řešení; např. technologické normy a normy kvality (ISO), používání technologií nezatěžující životní prostředí, recyklace odpadů, účelné využívání materiálu.

Někdy je používána zjednodušené varianta nazývána PEST (zahrnující pouze politické, ekonomické, sociální a technické faktory). (Mallya, 2007)

Další alternativně použitelnou variantou je STEEPLED analýza, v níž jsou přidány faktory etické a demografické. (ManagementMania.com, 2013b)

Alternativně se také používá zkratka STEER, zahrnující identické faktory, pouze jinak uspořádané: socio-cultural (socio-kulturní), technological (technologické), economic (ekonomické), ecological (ekologické) a regulatory (regulující faktory, legislativa). (ManagementMania.com, 2013b)

3.6 Makroprostředí společnosti ARBYD CZ s.r.o.

Etické okolí

Dodržování etiky v podnikání je dobrou vizitkou každého podniku. Společnost dodržuje veškerá pravidla týkající se hospodářské soutěže a legislativu upravující podnikání. Společnost také pravidelně zveřejňuje informace o svém podnikání, ale pouze takové, které jí ukládá zákon (např. zveřejňuje společenskou smlouvu a její změny, příslušné notářské zápisy a účetní závěrky).

Geografické okolí

Sídlo podniku leží u obce Chotíkov v okrese Plzeň-sever. Toto umístění je výhodné především z hlediska logistiky. Sídlo leží u silnice I/20 (spojující Plzeň a Karlovy Vary) a je mimo veškerou zástavbu, takže dodavatelé a zákazníci firmu dobře najdou.

Společnost ovšem sousedí se skládkou odpadu, na které by v budoucnu měla fungovat i spalovna. Majitel zde zřídil podnik, jelikož pozemky, na kterých areál stojí, jsou v jeho vlastnictví (podařilo se mu tak ušetřit vysoké náklady za nákup pozemků).

Kulturně-historické okolí

V České republice je značné kulturní zázemí. Je zde v provozu více než 150 divadel, 600 kin, téměř 300 památkových objektů, více než 500 muzeí a galerií. Postupně se však snižuje počet veřejných knihoven. Knihy jsou zčásti nahrazeny periodickým tiskem (více než 5 000 novin a časopisů), rozhlasovým a televizním vysíláním. (Český statistický úřad, 2014b)

V ČR je také snaha neustále zvyšovat úroveň vzdělávání (např. budování vědeckotechnických parků či center), což je nutný předpoklad pro budoucí rozvoj.

Společnost ARBYD CZ s.r.o. je schopna vybavit interiérem i tyto specifické stavby. Takovéto zakázky by pro firmu byly dalším zdrojem příjmů, avšak jsou vypisovány jen zřídka (výjimku tvoří rekonstrukce školských zařízení). Přestože se zde podnik také střetává s velkou konkurencí, získal během posledních šesti let šest zakázek, jejichž předmětem bylo interiérové vybavení vzdělávacích či kulturních zařízení (např. Nové divadlo v Plzni, Gymnázium J. K. Tyla v Hradci Králové, Vědeckotechnický park v Plzni). (Interní materiály společnosti, 2014)

3.6.1 PESTLE analýza podniku ARBYD CZ s.r.o.

Níže jsou uvedeny jednotlivé složky PESTLE analýzy, jenž působí na společnost ARBYD CZ s.r.o.

Politické faktory

V České republice dochází k téměř pravidelnému střídání vládnoucích stran po ukončeném volebním období. Střídání pravicových a levicových vlád po čtyřletém volebním období má velkou nevýhodu, jíž je nedokončování započatých reforem. Volební období je příliš krátké na prodebatování a prosazení reforem a vůbec nezbyvá čas na projevení reforem v praxi. Střídání vládnoucích stran s sebou přináší i změnu priorit (praviceově zaměřené strany se orientují na ekonomickou situaci země, levicově orientované strany se zaměřují na sociální blaho). Během posledních let vládnoucími stranami otrásaly četné skandály, které vedly k předčasným volbám.

Takováto politická situace vnáší nejistotu do podnikového plánování. Nejistota se týká např. výše daní z příjmů, spotřebních daní, daní z přidané hodnoty, podpory podnikání.

Poslední volební průzkumy naznačují, že občané zatím neztrácejí důvěru v současnou vládnoucí politickou stranu. Na prvním místě se stále drží hnutí ANO, následováno ČSSD, KSČM, TOP 09, KDU-ČSL a ODS. (SANEP s.r.o., 2015) Nejbližší volby do Poslanecké sněmovny se budou konat v roce 2017 a podle dosavadních průzkumů lze předpokládat, že se skladba poslanecké sněmovny téměř nezmění.

Vedení společnosti ARBYD CZ s.r.o. zastává názor, že politickou situaci sledovat nemusí, avšak nikdy by ji nemělo podceňovat a zahrnout možné scénáře (optimistické i pesimistické) do svého plánování.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které působí na podnik ARBYD CZ s.r.o., lze zařadit především vývoj inflace, vývoj HDP a míru nezaměstnanosti. Podnik však nesleduje ani jeden z uvedených ukazatelů. Důsledkem toho firma nemůže spolehlivě tvořit strategické (dlouhodobé) plány.

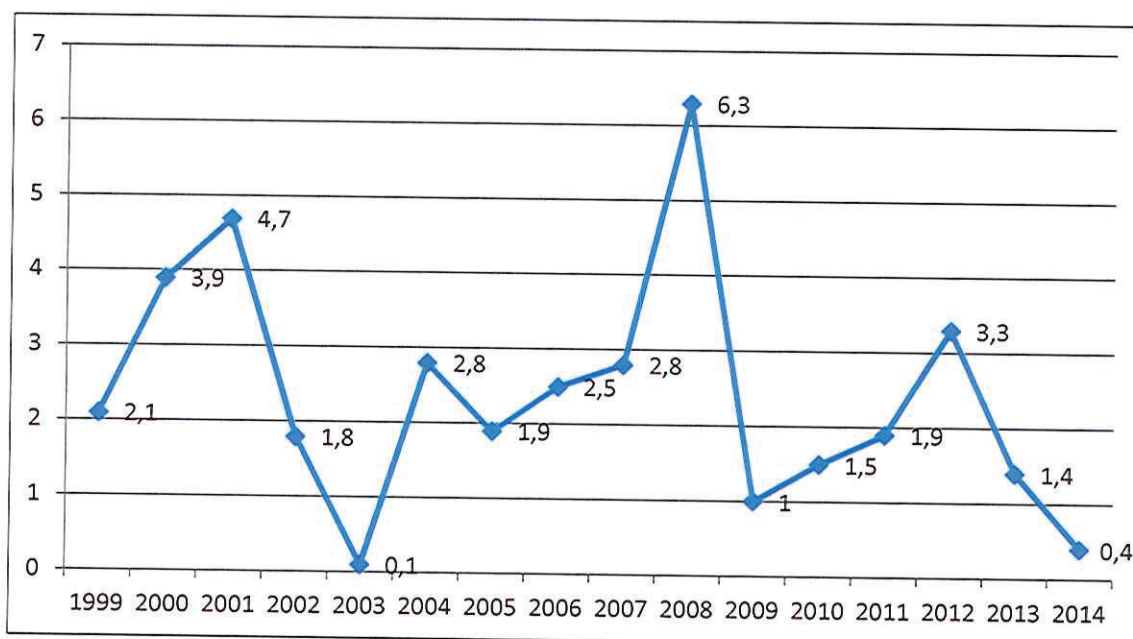
Dalším ukazatelem, kterému by měla společnost věnovat pozornost, je např. vývoj hrubých mezd. Pokud ve společnosti porostou mzdy, lze předpokládat, že obyvatelé budou více investovat do svých domácností (např. do přestavby domů či bytů).

Prvním ukazatelem, jemuž by měl podnik věnovat pozornost, je inflace. Inflace či míra inflace udává roční procentuelní nárůst cenové hladiny. (Samuelson, Nordhaus, 2007) Dopady inflace na ekonomiku jsou různé, především se mezi ně řadí snížení reálné hodnoty peněz a nejistota ohledně budoucího vývoje cen, což má vliv např. na rozhodování o úsporách a investicích.

Predikce inflace a snaha udržet ji kolem optimální hladiny (pro rok 2015 stanovena hladina 2 %) je součástí měnové politiky, jež realizuje Česká národní banka (ČNB).

Poslední dostupné údaje o hladině inflace jsou zaznamenány za leden a únor 2015 a jejich hodnota je 0,3 % (oproti prosinci roku 2014 došlo k mírnému poklesu o 0,1 %).

Graf č. 1: Vývoj inflace (v %) v letech 1999 – 2014



Zdroj: ČSÚ, 2015b

Nejvyšší hladina inflace byla zaznamenána v roce 2008, kdy v ekonomice nastala finanční krize. Poté následoval strmý pokles a následně inflace postupně rostla (v letech 2009 – 2012). Od roku 2012 inflace klesá, ovšem snahou ČNB je inflaci přiblížit k optimální hranici 2 %.

V roce 2015 se předpokládají nulové nebo mírně záporné hodnoty inflace (vliv propadu cen energií a poklesu cen potravin). V roce 2016 je predikován nárůst inflace ke stanovenému 2% cíli (je očekáváno odeznění meziročního propadu cen energetických komodit a deflačních tendencí v eurozóně). (ČNB, 2015)

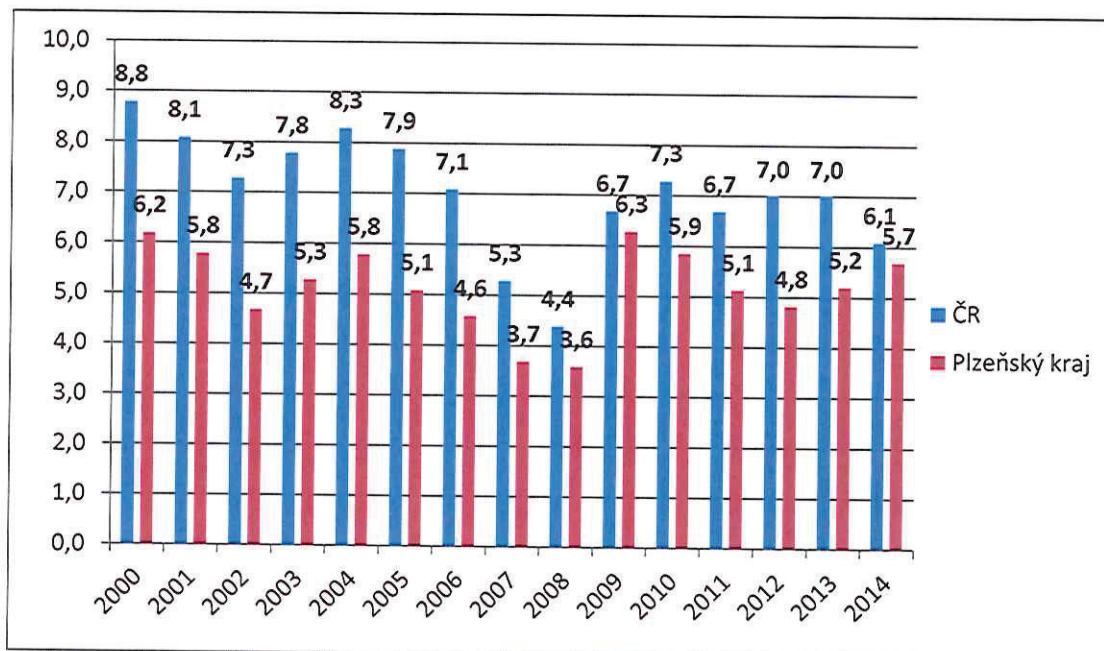
Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) zveřejnilo predikci inflace na následující tři roky. V roce 2015 očekává průměrnou roční míru cenové inflace ve výši 0,4 – 1,4 %, v roce 2016 1,4 – 2,4 % a v roce 2017 1,5 – 2,5 %. (MPSV, 2015)

Pro podnikové plánování by byla nejvhodnější stabilní nebo mírně rostoucí hladina inflace. Opačný případ by podniku přinesl nejistotu ohledně jeho budoucích výnosů a nákladů (důsledek měnící se hodnoty peněz). Pokud společnost nebude toto schopna predikovat, nemůže dále zvolit např. vhodnou investiční strategii.

Druhým důležitým ukazatelem, na který by se měl ARBYD CZ s.r.o. zaměřit je míra nezaměstnanosti. Nejvhodnější pro podnik i pro ekonomiku je nízká hladina tohoto ukazatele, jelikož při nízké nezaměstnanosti jsou obyvatelé více ochotni investovat své úspory. Do ekonomiky se takto dostává větší objem peněz a podniky mají zajištěný odběr pro svoji produkci (zvyšují se jejich příjmy). Následně mohou získané prostředky opět investovat.

Podnik by měl míru nezaměstnanosti sledovat zejména v Plzeňském kraji, jelikož se jeho sídlo nachází v okrese Plzeň-sever, a věnovat také pozornost celorepublikovým hodnotám. Porovnání kraje s republikou je zachyceno na níže uvedeném grafu.

Graf č. 2: Obecná míra nezaměstnanosti (v %) v letech 2000 – 2014



Zdroj: ČSÚ, 2015c

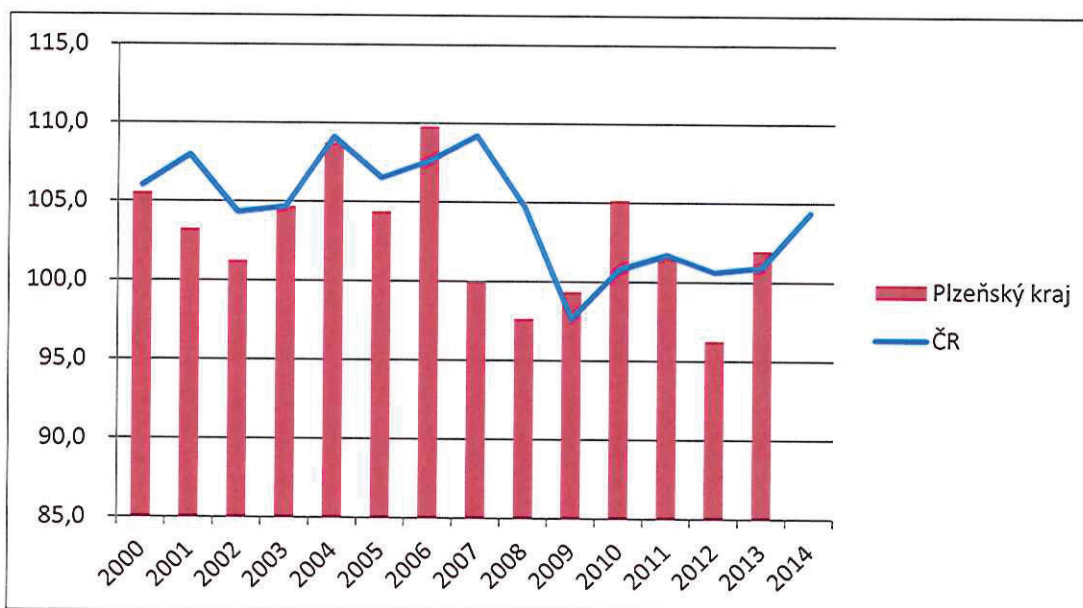
Z grafu je zřejmé, že vývoj nezaměstnanosti v Plzeňském kraji kopíruje vývoj tohoto ukazatele v České republice. Poslední zveřejněný údaj pro Plzeňský kraj (k 28. 02. 2015) o míře nezaměstnanosti činil 5,72 %.

MPSV zveřejnilo také predikci nezaměstnanosti na následující roky. V roce 2015 očekává podíl nezaměstnaných osob ve výši 6,8 – 7,2 %, v roce 2016 6,6 – 7,2 % a v roce 2017 6,4 – 7,0 %. (MPSV, 2015)

Třetím ukazatelem, kterému by se měl podnik věnovat, je vývoj HDP. Hrubý domácí produkt představuje hodnotu veškeré finální produkce vyrobené v dané zemi za jeden rok. (Samuelson, Nordhaus, 2007) Pro podnik i pro celou ekonomiku je nejvhodnější, pokud tento ukazatel roste (produkce se zvyšuje a stále je pro ni dostatek odběratelů).

Na níže uvedeném grafu je porovnán vývoj HDP (hodnoty uvedeny v %) v České republice a Plzeňském kraji v letech 2000 – 2014. Hodnota HDP v Plzeňském kraji za rok 2014 nebyla doposud zveřejněna.

Graf č. 3: HDP (v %) v letech 2000 – 2014



Zdroj: ČSÚ, 2015a

Z grafu je zřejmé, že nejvíce ovlivnila HDP světová finanční krize v letech 2008 a 2009, kdy se HDP České republiky propadlo z původních 109,3 % až na 97,7 %. V Plzeňském kraji činila hodnota tohoto ukazatele 97,7 % v roce 2008 a 99,4 % v roce 2009. (ČSÚ, 2014a) V Plzeňském kraji vykazoval HDP největší pokles v letech 2007 a 2012. Tento pokles mohl nastat v souvislosti s nepříznivým ekonomickým vývojem v sousedním

Německu, se kterým jsou provázané obchodní vztahy, a z Plzeňského kraje tam směřuje část produkce.

ČNB předpokládá postupné zrychlování růstu HDP až na tři procenta v roce 2016. Tento růst bude podpořen oživením zahraniční poptávky, pozitivním vlivem nízkých cen ropy, v letošním roce vládními investicemi. Růst ekonomiky bude mít i pozitivní vliv na snížení nezaměstnanosti i na zrychlení růstu mezd v podnikatelské i nepodnikatelské sféře. (ČNB, 2015)

MPSV zveřejnilo predikci hodnot tohoto ukazatele na následující tři roky. V roce 2015 se předpokládá HDP ve výši 2,1 – 3,1 %, v roce 2016 2,4 – 3,4 % a v roce 2017 2,4 – 3,4 %. (MPSV, 2015)

Dalším pozorováním bylo zjištěno, že tržby z průmyslové činnosti v oblasti výroby nábytku meziročně vzrostly, zvýšil se i počet zaměstnanců a průměrná hrubá měsíční mzda v tomto odvětví. (ČSÚ, 2015e)

Sociální faktory

Pro podnik je důležité sledovat změny v oblasti vývoje obyvatelstva, především by se měl zaměřit na vývoj hrubých mezd, s čímž souvisí i vývoj životní úrovně, a na vývoj struktury obyvatelstva.

Průměrná hrubá měsíční mzda se od roku 2000 neustále zvyšuje (v roce 2000 činila 13 219 Kč a v roce 2014 25 686 Kč). (ČSÚ, 2015d) S rostoucí mzdou se zvyšuje i životní úroveň obyvatel, což s sebou nese vyšší požadavky ze strany zákazníků směrem k podnikům. Pro podniky je v tomto ohledu důležitá orientace na zákazníka (kvalitnější výrobky a služby, poprodejní služby a servis apod.).

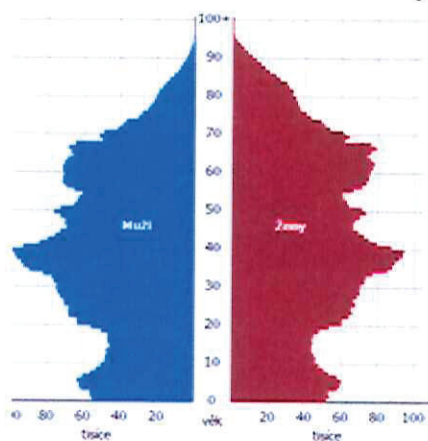
Predikce růstu průměrné hrubé měsíční mzdy na následující tři roky je dle MPSV následující: pro rok 2015 2,4 – 4,4 %, pro rok 2016 2,6 – 5,0 % a pro rok 2016 2,8 – 5,2 %. (MPSV, 2015)

Dle demografických ukazatelů se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva a věk dožití (populace tedy stárne), což je zachyceno na grafu č. 4. Taktéž se zvyšuje dosažené vzdělání.

Podnik by neměl mít nouzi o zákazníky, ovšem problém by mohl nastat v oblasti dostupnosti kvalifikované pracovní síly, tedy truhlářů. Již několik let probíhají diskuse

o tom, že je nízký zájem o tradiční řemesla ze strany žáků (důsledek snazšího přijímacího řízení na střední školy). V současnosti je snaha ze strany státu i regionů vzbudit zájem o tyto obory.

Graf č. 4: Věková struktura obyvatel k 31. 12. 2013



Zdroj: ČSÚ, 2013

Průměrná hrubá měsíční mzda (viz Tab. č. 2) tohoto oboru se pohybuje pod hranicí celkové průměrné hrubé měsíční mzdy. Průměrná měsíční mzda truhláře činila v roce 2014 18 698 Kč a v kombinaci s nedostatkem pracovní síly v tomto oboru by mohlo zvýšit požadavky zaměstnanců na zvýšení mzdy, což by navýšilo mzdové náklady společnosti ARBYD CZ.

Tab. č. 2: Průměrný plat v oboru tesaři a stavební truhláři

Rok	Částka
2014	18 698 Kč
2013	18 353 Kč
2012	18 289 Kč

Zdroj: ARTEGA, o.s., 2015

Technologické faktory

Důležitým prvkem pro firmu jsou inovace. Inovace společnosti ARBYD CZ s.r.o. se týkají především obnovy a údržby výrobních technologií. Údržbu (pokud je technologie již mimo záruční lhůtu) je schopna zajistit společnost vlastní silou. K obnově technologií dochází v pravidelných intervalech, aby společnost byla schopna zajistit potřebnou kvalitu svých výrobků, omezila zátěž životního prostředí a snížila náklady (nové technologie jsou úspornější např. z hlediska energetické náročnosti).

Společnost by v technologických oblastech měla sledovat vývoj informačních technologií (např. sledovat nové trendy v oblastech propagace a komunikace se zákazníky) a vývoj v oblasti opracování dřeva (např. moderní postupy vysoušení a lakování dřeva). V druhé oblasti by se společnost měla snažit provádět inovace samostatně a snažit se tak získat konkurenční výhodu (společnost za tímto účelem zřídila novou lakovnu, kde aplikuje moderní lakovací postupy, a je tak schopna zákazníkům nabídnout širokou paletu povrchů nábytku).

Legislativní faktory

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky pomocí zákonů a kontrolou jejich dodržování. Tato činnost může mít dopad na podniky ve formě příležitostí nebo hrozeb. Vedení každého podniku musí dodržovat legislativu platnou v České republice, případně nařízení ze strany Evropské unie, pokud tato nejsou specifikovány v českém právním řádu.

Základní výčet zákonů, kterými se musí podnikatelé řídit (HAVIT, s.r.o., 2015):

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (dále jen DPH), ve znění pozdějších předpisů,
- a další.

Občanský zákoník upravuje postavení právnických osob, spotřebitelů a podnikatelů; definuje závazkové vztahy, pracovní poměr a společnost. Zákon o obchodních korporacích pak definuje jednotlivé právní formy podnikání.

Zákoník práce zejména upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Tyto vztahy jsou pracovněprávními vztahy. Zákoník zapracovává také příslušné předpisy Evropské unie. (§ 1, zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon o účetnictví stanovuje v souladu s právem EU rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. (§ 1, zákon č. 563/1991 Sb.)

Zákon o daních z příjmů udává podmínky pro odvod daně z příjmů fyzických a právnických osob. Daň z příjmů právnických osob činí v současnosti 19 %. O změně této sazby nebylo doposud vládou ČR uvažováno, tudíž lze předpokládat, že bude platná i v následujících letech.

Tab. č. 3: Vývoj daně z příjmů právnických osob v letech 2000 – 2015

Rok	Sazba daně	Rok	Sazba daně
2015	19 %	2007	24 %
2014	19 %	2006	24 %
2013	19 %	2005	26 %
2012	19 %	2004	28 %
2011	19 %	2003	31 %
2010	19 %	2002	31 %
2009	20 %	2001	31 %
2008	21 %	2000	31 %

Zdroj: Wolters Kluwer, a.s., 2015

Zákon o DPH kromě základních definic přesně vymezuje plnění, při kterých je nutné počítat s DPH a rovněž plnění, která jsou od daně osvobozena či podléhají snížené daňové sazbě. Pro rok 2015 jsou v České republice platné tři sazby DPH (přestože jedním ze znaků vyspělých ekonomik je pouze jedna daňová sazba): základní sazba ve výši 21 % a dvě snížené sazby – 15 % a 10 %. Jednotná sazba DPH měla být zavedena od 01. 01. 2016 ve výši 17,5 %. Tento návrh byl zrušen poslední novelou zákona o DPH. V budoucnu lze předpokládat, že se sazby opět změní, avšak vláda ČR doposud nezveřejnila jakým způsobem, jelikož je nejprve nutná detailní analýza systému správy daní a diskuse s odbornou veřejností. (OnBusiness.cz, 2014)

Tab. č. 4: Vývoj sazeb DPH v letech 1993 – 2015:

Rok	Základní sazba	Snížená sazba	Rok	Základní sazba	Snížená sazba
2015	21 %	15 % 10 %	2003	22 %	5 %
2014	21 %	15 %	2002	22 %	5 %
2013	21 %	15 %	2001	22 %	5 %
2012	20 %	14 %	2000	22 %	5 %
2011	20 %	10 %	1999	22 %	5 %
2010	20 %	10 %	1998	22 %	5 %
2009	19 %	9 %	1997	22 %	5 %
2008	19 %	9 %	1996	22 %	5 %
2007	19 %	5 %	1995	22 %	5 %
2006	19 %	5 %	1994	23 %	5 %
2005	19 %	5 %	1993	23 %	5 %
2004	22 % (do 30. 4.), 19 % (od 1. 5.)	5 %			

Zdroj: *MladýPodnikatel.cz*, 2013

Příležitost, jak zlepšit podnikání, nabízí zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje systém a nástroje státní podpory MSP, definuje formy (např. dotace, záruka, finanční příspěvek) a oblasti podpory (např. hospodářské a technické poradenství, nová pracovní místa, účast na veletrzích). (CzechTrade, 2015)

Na realizaci této koncepce jsou uvolňovány prostředky ze strukturálních fondů pomocí jednotlivých výzev, do kterých by se mohla zapojit také společnost ARBYD CZ s.r.o. Největším přínosem pro podnik by bylo poradenství týkající se problematiky exportu, získávání dotací a účasti na veletrzích.

Další legislativní oblastí, kterou se musí ARBYD CZ s.r.o. řídit, jsou zákony týkající se ochrany životního prostředí. Tato oblast bude rozvedena v části pojednávající o ekologických faktorech PESTLE analýzy.

Ekologické faktory

Dbát na ekologii není pouze moderním trendem. Ochrana životního prostředí je již ustanovena v legislativě většiny států. Tyto zákony jsou rozděleny do pěti oblastí:

- předpisy vztahující se na celé životní prostředí obecně,

- předpisy upravující ochranu složek životního prostředí (např. ovzduší, vodstvo, půdní fond),
- předpisy upravující ochranu ekosystémů (např. lesní zákon),
- předpisy upravující ochranu životního prostředí před některými druhy ohrožení (např. nakládání s odpady, obaly, chemickými látkami),
- předpisy upravující organizační zajištění ochrany životního prostředí.

Na ARBYD CZ se především vztahují předpisy týkající se celého životního prostředí obecně, jedná se o (Ministerstvo vnitra, 2015):

- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování (IPPC), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na ŽP (EIA), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).

V oblasti legislativy týkající se životního prostředí se v budoucnu nepředpokládají výrazné změny, které by mohly společnost ovlivnit.

ARBYD CZ dodržuje veškeré výše uvedené zákony o ŽP. Důkazem je certifikace ISO 9001:2008, jíž je podnik držitelem. Pozornost věnovaná environmentálním požadavkům může také představovat významnou konkurenční výhodu.

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza se definuje jako jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, který se zaměřuje na nejdůležitější faktory strategického postavení firmy na trhu. SWOT analýza využívá výstupů z předchozích analýz. Z těchto analýz identifikuje silné a slabé stránky podniku, které pak porovnává s vnějšími vlivy – konkrétně s příležitostmi podniku a hrozbami. Výstupem analýzy je syntéza, která pomáhá podniku se zvolením strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

SWOT analýza je však značně omezena díky zařazení faktorů do silných a slabých stránek, či příležitostí a hrozeb. V některých případech nelze přesně zařadit působící

faktor do jedné ze dvou možností. Příležitost se může snadno překloupat v hrozbu (a naopak) a silná stránka se za jistých předpokladů může změnit na slabou stránku (a naopak). (Sedláčková, Buchta, 2006)

Největší uplatnění nachází SWOT analýza při snaze podniku o rozvíjení silných stránek a potlačování slabých stránek. Základním přínosem SWOT analýzy je identifikace vnitřních a vnějších faktorů, ocenění jejich vlivů a vazeb, které se mezi nimi utváří. (Sedláčková, Buchta, 2006)

3.7.1 Postup při vytváření SWOT analýzy

Prvním krokem je identifikace hlavních změn, které mohou nastat v okolí podniku. Podnik by se měl nejvíce zaměřit na klíčové faktory úspěchu a na hybné změnotvorné síly. Takto zpracovaný přehled by neměl mít více než 7 až 8 bodů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Druhým krokem je využití závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů, schopností firmy identifikovat silné a slabé stránky a specifických předností. Tento přehled by opět neměl přesahovat více než 7 až 8 charakteristik. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Poslední fází je posouzení vzájemných vazeb mezi jednotlivými silnými a slabými stránkami na jedné straně a důležitých změn v rámci okolí podniku na straně druhé. K tomuto porovnání slouží znázornění jednotlivých charakteristik v rámci diagramu SWOT analýzy. (Sedláčková, Buchta, 2006)

3.7.2 Diagram SWOT analýzy

Diagram SWOT analýzy umožňuje firmě snadno porovnávat vnější rizika a příležitosti s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. To vede k systematickosti strategické volby – kombinací různých faktorů lze odhadnout více možných variant budoucnosti. Díky přehlednosti a systematickosti diagramu lze iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. Při volbě strategické varianty nám pomáhá kombinace klíčových příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Nejprve se provádí vyhodnocení ve dvou oblastech – analýza příležitostí a hrozeb (tzv. O-T analýza) a analýza vnitřního prostředí firmy, síly a slabosti (tzv. S-W analýza). (Světlík, 2005)

O-T analýza se zabývá především vlivy z vnějšího prostředí, které by mohly negativně ovlivnit podnikové plánování (mohlo by dojít k vážným poruchám podnikových činností. Příklad činitelů z vnějšího prostředí (Světlík, 2005):

- demografické činitele,
- ekonomické činitele,
- politicko-právní činitele,
- přírodní a technologické činitele
- a další.

Jak již bylo uvedeno, S-W analýza zkoumá vlivy z vnitřního prostředí, které by mohly působit na společnost. Příkladem těchto vlivů mohou být (Světlík, 2005):

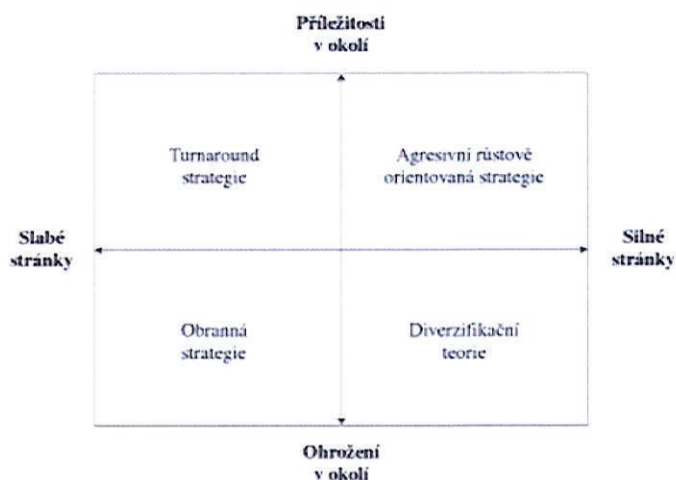
- finanční činitelé,
- technologické činitele,
- organizační struktura podniku,
- personální a mezilidské vztahy,
- uplatňované marketingové strategie.

Podniky nemají vždy schopnosti využít veškeré své příležitosti.

Kombinací jednotlivých složek lze získat čtyři strategie, které jsou nedílnou součástí SWOT analýzy a jsou zachyceny na obrázku č. 3:

- SO strategie (agresivní růstově orientovaná strategie) – podnik by měl využít své silné stránky pro uchopení výhod a příležitostí;
- ST strategie (diverzifikační teorie) – podnik by měl využít silné stránky pro odvrácení a zmírnění hrozeb;
- WO strategie (turnaround strategie) – podnik by měl využít příležitosti pro posílení slabých stránek;
- WT strategie (tzv. krizový scénář, obranná strategie) – podnik by se měl snažit o minimalizaci hrozeb ve vztahu ke svým slabým stránkám. (Světlík, 2005)

Obr. č. 3: SWOT strategie



Zdroj: *Strategická analýza, Sedláčková, Buchtá*

3.8 SWOT analýza společnosti ARBYD CZ s.r.o.

SWOT analýza společnosti shrnuje důležité poznatky zjištěné analýzami mikro, mezo a makroprostředí podniku, čím se stává závěrem celkové analýzy okolí firmy ARBYD CZ s.r.o.

3.8.1 Silné stránky

- Orientace na zákazníka
- Finanční situace
- Kvalitní produkty
- Kvalitní zaměstnanci
- Nejmodernější technologie
- Výhody plynoucí z organizační struktury

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je orientace na zákazníka, kdy se společnost přes neustálou komunikaci snaží co nejlépe vyhovět přáním a požadavkům svých klientů. Další silnou stránkou je finanční situace. Podnik nemá aktivní dluhy, úvěry a nemá status nespolehlivého plátce (ve vztahu ke státu a k dodavatelům).

K dosažení kvalitních výrobků využívá společnost nejmodernější technologie a postupy a má také kvalitní zaměstnance s potřebnými znalostmi a zkušenostmi, které by neměla opomenout dále rozvíjet.

Další silnou stránkou jsou výhody plynoucí z organizační struktury (plochá organizační struktura s jednoliniovým systémem). Především se jedná o jasné vymezení kompetencí jednotlivých pracovníků a o dobrou vertikální komunikaci.

3.8.2 Slabé stránky

- Propagační činnost
- Podceňování svého okolí
- Absence analýz okolí
- Negativní vliv stáří společnosti

Velkou slabinou společnosti je nedostatečná propagační činnost (společnost provozuje pouze webové stránky, facebook a má pronajaty dva billboardy). Zvýšení reklamní činnosti by rozšířilo informace o společnosti do podvědomí zákazníků.

Ve společnosti zcela chybí analýza okolí (společnost neprovádí žádné průzkumy týkající se konkurence, odběratelů ani dodavatelů). Také se vůbec nezajímá o své nejbližší okolí (nikdy neprovedla průzkum, který by se týkal veřejného mínění o její činnosti). Majitel je toho názoru, že tyto analýzy nejsou nutné. V podniku také není zaměstnán žádný pracovník, který by měl s analýzou okolí nějaké zkušenosti.

Jedinou oblastí, kterou podnik sleduje, je technologický vývoj, jelikož pro svoji činnost potřebuje právě nejmodernější technologie, aby byl schopen udržet krok s konkurencí.

Firma na trhu působí téměř 14 let (majitel v tomto oboru podniká již od počátku devadesátých let) a neustále se snaží držet krok s konkurencí v oblasti kvality produktů. Největší slabinou je „únava“ managementu podniku, který by v této snaze mohl polevit, což by mohlo mít za následek úpadek či dokonce zánik společnosti.

3.8.3 Příležitosti

- Podpora malých a středních podniků
- Prezentace společnosti na veletrzích
- Technologický vývoj v oblasti úsporných materiálů

Společnost ARBYD CZ s.r.o. spadá do kategorie malých podniků, což jí dává možnost využívat podporu ze strany státu a EU. Do programů podpory se společnost doposud nepřihlásila z rozhodnutí svého majitele.

Další příležitostí pro podnik je jeho účast na veletrzích. Kromě toho, že by na nich společnost prezentovala svoji práci, zde může také nasbírat mnoho cenných zkušeností, které by přispěly k získání konkurenčních výhod.

Postupující věda a výzkum neustále vyvíjejí úsporné materiály, jež by šlo použít k výrobě v mnoha odvětvích. Společnost ARBYD CZ s.r.o. by mohla využívat např. recyklované umělé hmoty, které by byly vhodné zejména pro výrobu atypického nábytku.

3.8.4 Hrozby

- Velká konkurence
- Ekologické sdružení
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly

V oboru truhlářství a prodeje nábytku je vysoká konkurence, stávající i potenciální, jelikož v tomto odvětví může začít podnikat každý.

Hrozbou pro podnik je, kromě konkurence, ekologické sdružení působící v obci Chotíkov. Toto sdružení ukázalo svoji sílu na počátku roku 2015, kdy se mu podařilo zastavit stavbu téměř dokončené spalovny odpadu. ARBYD CZ by toto sdružení rozhodně neměl podceňovat.

Dalším ohrožením je nedostatek pracovní síly, se kterým by se firma mohla v budoucnosti setkat. Toto plyne ze zvyšující se úrovně vzdělávání a zvyšující se životní úrovně. O řemesla je obecně nízký zájem ze strany studentů a navíc v tomto oboru je průměrná hrubá měsíční mzda pod hranicí téhož ukazatele za Českou republiku jako celek.

3.8.5 Strategie

Podnik by mohl využít strategii SO například v případě využití nových úsporných materiálů v kombinaci s již vlastněnými nejmodernějšími technologiemi. Toto spojení by firmě mohlo přinést úsporu nákladů a zájem uvědomělých zákazníků z pohledu ekologie a zájmu o životní prostředí. Další možností pro tuto strategii by mohlo být využití státní podpory MSP díky svému širokému záběru kvalitních výrobků v rámci portfolia.

Strategii ST by mohl podnik využít ve snaze zabránit vstupu nové konkurence na trh. V tomto ohledu by firma mohla využít své moderní technologie a pokusit se o inovace na svých stávajících kvalitních výrobcích, které by konkurence nemohla snadno okopírovat. Společnost by v tomto ohledu mohla také využít svoji dobrou finanční situaci k oslabení hrozby nedostatku kvalifikované pracovní síly (např. zvýšit mzdu svým zaměstnancům).

Nedostatečnou propagaci by však mohl podnik zlepšit díky strategii WO, kdy by využil státní podpory MSP. Mohl by si tak dovolit zlepšit procesy ve firmě, lépe školit zaměstnance a udělat větší marketingovou kampaň. Firmě by také mohla pomoci propagace nových úsporných materiálů, které by mohla využít ve své výrobě. K propagaci společnosti by také přispěla její účast na veletrzích.

WT strategie by byla vhodnou v rámci vstupu nových konkurentů na trh, jelikož firma nemá příliš propracovanou propagaci, díky které by si zákazníci udělali o firmě lepší mínění a hlavně díky které by se ARBYD CZ s.r.o. dostal do širšího povědomí.

3.9 Zhodnocení dopadu podnikatelského prostředí na podnik

České podnikatelské prostředí prošlo velkou změnou po vstupu země do EU. Tato změna s sebou přinesla na jedné straně rozšíření potenciálního trhu pro produkci českých firem a na straně druhé zvýšení konkurenčního boje.

Vysoká konkurence spolu se zvyšováním nákladů (např. ceny energií či pohonných hmot se během posledních pěti let neustále zvyšovaly s výjimkou počátku roku 2015) mohou být velkým problémem především pro malé podnikatele.

Pozitivní změna nastala v oblasti platební morálky (podniky ve většině případů dodržují sjednané platební podmínky nebo vůbec nevstupují do kontraktů se subjekty, které jsou v registru dlužníků).

Velký dopad mají na podnik také náhlé změny v oblasti legislativy, které jsou též příčinou vzrůstající nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. Toto se týká především legislativy upravující daňový systém České republiky, který velmi často podléhá změnám.

Podnikatelské prostředí v ČR se vyznačuje vysokou byrokracií. V této oblasti je taktéž snaha o změny, které by tuto situaci zlepšily (např. podávání daňového přiznání elektronickou formou).

4 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

V oboru truhlářství a prodeje nábytku je vysoká konkurence, z tohoto důvodu je nutné, aby společnost ARBYD CZ udržovala krok s vývojem trhu a přizpůsobovala mu svoji strategii a přicházela s novými nápady. Opatření uvedená v následující části práce by měla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti a mohla by též přispět k budoucímu rozvoji společnosti:

Společnosti doporučuji zaměřit se na tyto oblasti:

- propagační činnost,
- analýza okolí,
zlepšení vztahů s okolím,
- podpora prodeje,
- vzdělávání zaměstnanců,
- využívání podpory malých a středních podniků.

Doporučuji, aby se podnik zaměřil na svoji propagační činnost, kterou doposud velmi opomíjel. Společnost by měla využít možnosti tištěné a rozhlasové reklamy a také navýšit počet billboardů či využít plakáty a ty následně rozmístit v plzeňských okresech.

Reklama v tisku (1 strana formátu A3, barevně, 6 dní) se pohybuje v průměru okolo 110 000 Kč. Cena reklamy v rádiu je závislá na ploše vysílání a vysílacím čase. Podniku bych doporučila celoplošné vysílání v dopoledních hodinách (od 9 do 12 hodin). Za tento způsob propagace by podnik zaplatil 35 000 Kč. Ceny billboardů se v plzeňských okresech pohybují okolo 5 000 Kč/měsíc. Plakáty si je společnost schopna vytvořit sama a následně je rozšířit prostřednictvím svých zaměstnanců (mohou je vylepit v místě svého bydliště).

Reklamu v televizním vysílání jsem nezařadila z důvodu vysokých nákladů. Druhým důvodem je to, že v dnešní době stále více lidí využívá satelitní vysílání či sleduje televizi přes internet a v obou těchto případech lze reklamy přeskakovat.

Společnost by se také měla účastnit příslušných veletrhů. Doporučila bych veletrhy nejprve pouze navštěvovat a získat tak poznatky a informace o tom, jak takovéto akce fungují, a také inspiraci pro další firemní činnost. Následně by se společnost sama účastnila výstav. Příkladem veletrhů, kterých by se společnost mohla zúčastnit, jsou Mezinárodní veletrh nábytku a interiérového designu MOBITEX pořádaného v Brně

nebo akce s názvem FOR FAMILY, což je soubor veletrhů pro rodinu a volný čas konaných v Praze, jejichž součástí jsou také výstavy nábytku a interiérů.

Firma by se také mohla inspirovat od svého konkurenta (společnosti Kořan nábytek s.r.o.) a na svých webových stránkách zprovoznit e-shop. K tomuto by však společnost měla přistoupit poté, co provede analýzu odběratelů (bude mít upřesněna přání a požadavky).

Přínosem tohoto řešení bude uvedení společnosti do širšího podvědomí veřejnosti, tedy potenciálních zákazníků.

Dalším doporučujícím návrhem pro podnik je zavedení analýzy okolí (tržních příležitostí, odběratelů, dodavatelů, konkurence). Společnost ani její zaměstnanci nemají s touto analýzou žádné zkušenosti. Bude tedy nutné v této problematice vzdělat současné pracovníky nebo vyhledat nové. Podnik by mohl přijmout (např. na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti) vysokoškolského studenta s ekonomickým vzděláním, který by analýzu trhu provedl. Tato spolupráce by byla oboustranně výhodná. Společnost by získala tržní analýzu za cenu mírného zvýšení mzdových nákladů a její zaměstnanci by získali nové poznatky o trhu a jeho průzkumu. Student by získal praktické zkušenosti, které by mohl využít např. při žádosti o zaměstnání.

Přínosem tohoto řešení pro společnost bude poznání svého okolí. Analýza okolí je velmi důležitá, např. podniku umožní lepší poznání zákazníků, jejich přání a potřeb, které podnik může následně efektivně uspokojit, čímž získá konkurenční výhodu. Spokojení zákazníci budou také rozšiřovat pozitivní informace o firmě, což povede k rozšíření základny potenciálních zákazníků, ke zvýšení prodeje a zisku.

Dále bych doporučila společnosti rozvíjet vztahy s veřejností v nejbližším okolí podniku. Pořádat informační schůzky (minimálně jedenkrát za rok) a seznámit veřejnost s činností podniku (např. možnost zaměstnání, praxe pro truhláře, vztah činnosti podniku a životního prostředí). Public relations podpořit investicemi do místních aktivit, např. drobné příspěvky (např. ve výši 2 000 – 5 000 Kč) místním spolkům (fotbalisté, hokejisté, hasiči), příspěvky mateřské a základní škole. Společnost by tak především vylepšila svůj obraz v očích ekologického sdružení a snížila tak hrozbu, že sdružení bude v budoucnosti překážkou její činnosti.

Dalším doporučením je podpořit prodej pomocí příslušných nástrojů – nabízet klientům možnost skonta nebo možnost dalšího zvýhodněného nákupu. Nabídkou skonta (např. při splacení faktury do 20 dnů, sleva 5 %) by společnost měla motivovat malé a střední odběratele, kteří firmě nejčastěji splácí faktury se zpožděním (Interní materiály společnosti, 2014). Tato nabídka by se společnosti vyplatila do výše fakturované částky 250 000 Kč. Možnost dalšího zvýhodněného nákupu (např. klient si objedná kompletní kuchyňské vybavení, a pokud si do jednoho roku objedná i interiér obývacího pokoje, získá 10% slevu) by společnost mohla nabízet v případě, když zákazník za první nákup utratí minimálně 15 000 Kč. Tato možnost má motivovat zejména malé odběratele k další objednávce u společnosti ARBYD CZ s.r.o.

Výše uvedené návrhy rozšíří informace o podniku do podvědomí širší veřejnosti, čímž se taktéž rozšíří základna potenciálních zákazníků, zvýší se prodej i zisk. Zavedení analýzy podnikového okolí umožní podniku odhalit jeho možnosti a umožní tak upevnění jeho pozice na trhu.

Společnost by se také dále měla zaměřit na vzdělávání svých současných i potenciálních zaměstnanců. Současní zaměstnanci mají dostatečné schopnosti k vykonávání práce, pokud jim však společnost neposkytne další vzdělávání, především v oblasti komunikace a péče o zákazníky, může nastat situace, kdy jejich současné schopnosti nebudou stačit. Nabídku takovýchto kurzů nabízí např. společnost WIFI Czech Republic, jejíž kurzy jsou určeny pro management i řadové zaměstnance podniku (nabízí např. témata zaměřená na firemní řízení, osobnost, teambuilding, média a komunikaci či podnikovou ekonomiku). Umožnění zaměstnancům se dále vzdělávat, přispěje také k naplnění jejich potřeby seberealizace. Spokojení zaměstnanci nebudou mít důvod k odchodu z firmy a tvoří také pozitivní image podniku.

Společnost by se také měla soustředit na potenciální zaměstnance, jelikož je v budoucnu ohrožena jejich nedostatkem. Podnik by v tomto ohledu mohl navázat spolupráci např. se Středním odborným učilištěm stavebním a poskytovat praxi studentům truhlářského oboru. Firma by tak prověřila schopnosti studentů a poté, co budou mít ukončené vzdělání, nabídnout některým možnost stálého pracovního úvazku. Tímto způsobem by si společnost do budoucna zajistila kvalifikované pracovníky.

V České republice je zavedeno mnoho programů podpory pro malé a střední podnikatele (ze strany státu i EU), avšak většina těchto programů je cílena pro začínající

podniky nebo je určena na podporu rozvoje krajů (např. Moravskoslezského). Pro společnost ARBYD CZ by mohla být zajímavá podpora ze strany Exportní a garanční pojišťovací společnosti, a. s. (EGAP), jelikož se podnik připravuje na expanzi na zahraniční trhy. Firma by mohla využít např. pojištění proti riziku nemožnosti plnění smlouvy o vývozu. Podnik (vývozce) tak bude chráněn proti neschopnosti dovozce platit své splatné závazky, nezájmu dovozce na plnění smlouvy, ale také proti legislativním opatřením, které by znemožnily vývoz, a jiným událostem v zemi dovozce (válka, revoluce, občanské nepokoje, přírodní katastrofa). (EGAP, 2015)

Společnost ARBYD CZ s.r.o. má mnoho oblastí, ve kterých by se mohla zlepšit. Výše uvedené návrhy by jí měly být v tomto ohledu nápomocny a měly tak podniku pomoci ke zlepšení jeho postavení na trhu.

ZÁVĚR

Cílem práce je teoreticky vymezit a charakterizovat základní pojmy týkající se vlivu okolí na podnik ARBYD CZ s.r.o., jehož hlavní činností je výroba a prodej nábytku. Tato analýza bude následně použita ke zhodnocení dopadu podnikatelského prostředí na podnik a k navržení opatření, která poslouží k posílení tržní pozice společnosti.

V práci se prolíná teoretická část s částí praktickou, ve které jsou teoretické poznatky aplikovány na společnost ARBYD CZ s.r.o.

První kapitola obsahuje definici základních pojmů (pojem podnikatel, podnikání, podnik). Druhá kapitola se věnuje společnosti ARBYD CZ s.r.o. a obsahuje základní údaje, předmět činnosti, historii a organizační strukturu podniku. Třetí kapitola se věnuje teoretickému a zároveň i praktickému popisu okolí podniku a jeho jednotlivých prvků.

Ve čtvrté kapitole jsou uvedeny analýzy, které lze použít pro zkoumání okolí. Jedná se především o PESTLE analýzu, Porterův model 5 sil a SWOT analýzu. SWOT analýza je souhrnem poznatků zjištěných v rámci předchozího zkoumání. Silnými stránkami podniku jsou především finanční situace a kvalitní produkty a zaměstnanci, naopak slabými stránkami jsou nízká propagační činnost a nízký zájem o své okolí, což je spojeno s jeho nulovou analýzou. Příležitostmi pro společnost ARBYD CZ s.r.o. jsou možnost využití podpory malých a středních podniků a možnost prezentace na veletrzích. Společnost může ohrozit velká konkurence, ekologické sdružení a nedostatek kvalifikované pracovní síly.

V páté, závěrečné kapitole jsou uvedeny návrhy a opatření, která by měla posloužit ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a k posílení její pozice na trhu. V této kapitole společnosti doporučuji zaměřit se na propagační činnost a dále pak na analýzu okolí, která podniku pomůže odhalit jeho další příležitosti nebo naopak hrozby. Firma by se také měla zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců (uspokojit tak jejich potřebu seberealizace) a věnovat se hledání nové pracovní síly (klesá zájem o řemesla). Podnik by také mohl využívat podporu malého a středního podnikání v oblasti exportu, jelikož by chtěl expandovat na zahraniční trhy.

Uvedená opatření mají za cíl rozšířit informace o podniku a jeho produktech do širšího podvědomí zákazníků a také zlepšit jeho konkurenceschopnost.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek:

Tab. č. 1: Ukazatele finanční analýzy.....	16 – 17
Tab. č. 2: Průměrný plat v oboru tesaři a stavební truhláři.....	43
Tab. č. 3: Vývoj daně z příjmů právnických osob v letech 2000 – 2015	45
Tab. č. 4: Vývoj sazeb DPH v letech 1993 – 2015	46

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Organizační struktura podniku	13
Obr. č. 2: Porterův model.....	26
Obr. č. 3: SWOT strategie	50

Seznam grafů:

Graf č. 1: Vývoj inflace v letech 1999 – 2014.....	39
Graf č. 2: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2000 – 2014.....	40
Graf č. 3: HDP v letech 2000 – 2014.....	41
Graf č. 4: Věková struktura obyvatel k 31. 12. 2013.....	43

Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	české technologické normy, evropské normy a normy Mezinárodní organizace pro normalizaci
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	earnings before interest and tax (zisk před úroky a zdaněním)
EC	European committee (Evropská komise)
EGAP	Exportní a garanční pojišťovací společnost, a.s.
EIA	Energy Information Administration (Vyhodnocení vlivů na životní prostředí)
EU	Evropská unie
EUR	euro
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
IČO	identifikační číslo
IPPC	Integrated Pollution Prevention and Control (Integrovaná prevence a omezování znečištění)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	koruna česká
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie-Československá strana lidová
kol.	kolektiv
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
Ltd.	Limited company (společnost s ručením omezeným)
mil.	milion
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	malé a střední podniky
např.	například

NOZ	Nový občanský zákoník
obch.	obchodní
obr.	obrázek
ODS	Občanská demokratická strana
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
o.s.	občanské sdružení
pozn.	poznámka
resp.	respektive
SANEP	Středisko analýz a empirických průzkumů
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzv.	tak zvaně
ŽP	životní prostředí
4P	product, price, place, promotion (produkt, cena, umístění, propagace)

Seznam použité literatury

Monografické publikace

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- HILL, Charles W. L. a JONES, Gareth R. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. 9. vydání. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013. 454 s. ISBN 978-0-538-75107-0.
- HINKE, Jana a BÁRKOVÁ Dana. *Účetnictví 2. Pokročilé aplikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3516-0.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a KLEČKA, Jiří. *Ekonomika podniku*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 346 s. ISBN 978-80-86730-54-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 1 041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 18. vydání. Praha: NS Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80- 6898-48-2.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Elektronické zdroje

ARBYD CZ s.r.o. *Oficiální stránky společnosti* [online]. © 2013 [cit. 2. 11. 2014].
Dostupné z: <http://www.arbyd.cz/>

ARTEGA, o.s. *Průměrné mzdy podle profese* [online]. © 2009 – 2015 [cit. 2. 3. 2015].
Dostupné z: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php

CzechTrade. *Malé a střední podnikání* [online]. © 1997 – 2015 [cit. 13. 3. 2015].
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>

Česká národní banka. *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání* [online]. Datum publikace: 5. 2. 2015. © 2003 – 2015 [cit. 5. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150205_prohlaseni.html

Český statistický úřad. *Animované stromy života. Věková skladba obyvatelstva ČR, 1945 – 2013* [online]. Datum publikace: 31. 12. 2013. [cit. 15. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>

Český statistický úřad (ČSÚ, 2015b). *Česká republika od roku 1989 v číslech. Míra inflace, vývoj spotřebitelských cen vybraných výrobků (1989-2013)* [online]. Datum publikace: 16. 5. 2014. Datum aktualizace: 26. 3. 2015 [cit. 5. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38#03>

Český statistický úřad (ČSÚ, 2014a). *HDP, regionální účty* [online]. Datum publikace: 14. 12. 2014. [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/hdp-xp>

Český statistický úřad (ČSÚ, 2015a). *Hrubý domácí produkt – Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů* [online]. Datum publikace: 31. 3. 2015. Datum aktualizace: 9. 4. 2015. [cit. 4. 4. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

Český statistický úřad (ČSÚ, 2015d). *Mzdy, náklady práce – časové řady* [online]. Datum publikace: 11. 3. 2015. Datum aktualizace: 10. 4. 2015. [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Český statistický úřad (ČSÚ, 2015e). *Průmysl, energetika – časové řady* [online]. Datum publikace: 6. 2. 2015. Datum aktualizace: 10. 4. 2015. [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr

Český statistický úřad (ČSÚ, 2014b). *Vzdělávání a kultura* [online]. Datum publikace: 16. 5. 2014. Datum aktualizace: 26. 3. 2015 [cit. 4. 12. 2014]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38#12>

Český statistický úřad (ČSÚ, 2015c). *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Datum publikace: 14. 12. 2014. [cit. 5. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/zaměstnanost-xp>

Český statistický úřad (ČSÚ, 2015c). *Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady* [online]. Datum publikace: 3. 2. 2015. Datum aktualizace: 10. 4. 2015. [cit. 5. 3. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr

DŘEVO TRUST, a.s. *Oficiální stránky společnosti* [online]. © 2011 [cit. 16. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.drevotrust.cz/cz/>

EGAP. *Přehled produktů – Pojištění bankovních záruk vystavených v souvislosti se získáním nebo plnění smlouvou o vývozu* [online]. © 2015 [cit. 6. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/pojistne-produkty/produkt-z/strucny-popis-pojistneho-produktu-kontakty/index.php>

HAVIT, s.r.o. *business.center.cz* [online]. © 1998 – 2015 [cit. 8. 3. 2015]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

HAVIT, s.r.o. *business.center.cz* [online]. © 1998 – 2015 [cit. 27. 10. 2014]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Inter IKEA Systems B. V. *Oficiální stránky společnosti* [online]. © 1999 – 2015 [cit. 14. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>

iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele. *Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat* [online]. Datum publikace: 26. 5. 2011. © 2011 – 2014 [cit. 9. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>

Kořan nábytek. *Oficiální stránky společnosti* [online]. © 2010 [cit. 14. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.koran.cz/cz/>

ManagementMania.com. *Benchmarking* [online]. Datum publikace: 2. 5. 2013. © 2011 – 2013 [cit. 18. 12. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

ManagementMania.com. *PESTLE analýza* [online]. Datum publikace: 12. 10. 2013. © 2011 – 2013 [cit. 22. 12. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů [online]. Datum publikace: 25. 3. 2015. [cit. 29. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012 – 2014 [cit. 4. 11. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?nazev=ARBYD>

Ministerstvo vnitra. *Portál veřejné správy – Zákony* [online]. © 2015 [cit. 13. 3. 2015]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

MladýPodnikatel.cz. *Jak se vyvíjelo DPH v Čechách od roku 1993?* [online]. Datum publikace: 25. 1. 2013 © 2011 – 2013 [cit. 12. 3. 2015]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/vyvoj-dph-v-cechach-od-1993-t3893>

OnBusiness.cz. *Daňové změny v letech 2015 a 2016: Třetí sazba DPH i omezení výdajových paušálů* [online]. Datum publikace: březen 2014. © 2013 – 2015 [cit. 12. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/danove-zmeny-v-letech-2015-a-2016-treti-sazba-dph-i-omezeni-vydajovych-pausalu-849>

Oxford University Press. *Oxford Learner's Dictionaries* [online]. © 2015 [cit. 12. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/benchmark_1?q=benchmark

SANEP s.r.o. *Volební preference – leden 2015*. [online]. Datum publikace: 16.1.2015. © 2008 – 2011 [cit. 18. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.sanep.cz/pruzkumy/volebni-preference-leden-2015-publikovano-16-1-2015/>

Sušené řezivo. *Oficiální stránky společnosti* [online]. [cit. 16. 2. 2015]. Dostupné z: <http://susenerezivo.cz/>

WoltersKluwer, a.s. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. © 2015 [cit. 11. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Další zdroje

KOZÁKOVÁ, Marcela. *Interní materiály společnosti ARBYD CZ s.r.o.* Plzeň: 2014, 2015.

Seznam příloh

Příloha A: Účetní závěrka 2009 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Příloha B: Účetní závěrka 2010 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Příloha C: Účetní závěrka 2011 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Příloha D: Účetní závěrka 2012 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Přílohy

Příloha A: Účetní závěrka 2009 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

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

Chotkov 388
Chotkov
330 17

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	73 023	-14 691	58 332	59 266
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	47 098	-14 691	32 407	36 858
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	19	-19		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	19	-19		
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	47 079	-14 672	32 407	36 858
B. II. 1.	Pozemky	14	1 831		1 831	1 831
2.	Stavby	15	33 565	-7 418	26 147	28 171
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	11 683	-7 254	4 429	6 856
4.	Pěstitecké celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	25 814		25 814	22 380
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32	4 478		4 478	1 972
C. I. 1.	Material		33	2 004		2 004	760
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35	2 474		2 474	1 212
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39	-34		-34	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43	-34		-34	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45				
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odloužená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	18 466		18 466	20 290
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	17 163		17 163	19 118
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53	15		15	2
6.	Stát - daňové pohledávky		54	195		195	256
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	1 093		1 093	914
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	2 904		2 904	118
C. IV. 1.	Peníze		59	78		78	118
2.	Účty v bankách		60	2 826		2 826	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	111		111	28
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	111		111	28
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	58 332	59 266
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	12 560	10 550
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.		
A. II. 1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti			
5.	Rozdíly z přeměn společnosti			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		20	20
2.	Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	10 329	8 346
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		10 329	8 346
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		2 011	1 984
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	45 772	48 716
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	6 032	5 614
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		294	16
2.	Závazky - ovládalci a řídicí osoba			
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		5 738	5 598
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odložený daňový závazek			

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
d	b	c	5	6	
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	20 318	17 953
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	19 531	17 053
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
5.	Závazky k zaměstnancům		107	410	399
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	284	405
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	94	146
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	-1	-50
9.	Vydání dluhopisů		111		
10.	Dohadné účty pasivní		112		
11.	Jiné závazky		113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	19 422	25 149
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	19 422	23 142
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116		2 007
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119		
2.	Výnosy příštích období		120		

Sestaveno dne: 18.02.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba nábytku	Pozn.:
<p>ANBYD CZ s.r.o. IČO: 246 033 DIČ: CZ246033 IČK: 0220000000</p>		

vaz zisku a ztráty ve druhovém
znění podle Přílohy č. 2
hlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
četní závěrku současně
doručením daňového přiznání
i daň z příjmů

x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (liš-li se od bydliště)

Chotíkov 388

Chotíkov

330 17

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	I. - A.		
II.	Výkony	Součet II.1. až II.3.	72 295	77 006
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	71 034	77 006
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	1 261	
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	Součet B.1. až B.2.	55 457	59 291
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	9	42 939	47 960
2.	Služby	10	12 518	11 331
+	Přidaná hodnota	I. - A. + II. - B.	16 838	17 715
C.	Osobní náklady	Součet C.1. až C.4.	8 229	9 942
C. 1.	Mzdové náklady	13	5 913	7 073
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 962	2 475
4.	Sociální náklady	16	354	394
D.	Daně a poplatky	17	40	86
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 190	4 812
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III.1. až III.2.	174	1 035
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	174	1 035
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F.1. až F.2.		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	96	434
H.	Ostatní provozní náklady	27	166	255
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření	rozdíl výnosů a nákladů řmákové, až písmeno J.	3 483	4 089

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	618	632
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	324	12
O.	Ostatní finanční náklady	45	559	663
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až plsmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-853	-1 493
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	600	651
Q. 1.	-splatná	50	600	651
2.	-odložena	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 030	1 955
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54	19	-29
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložena	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	-19	29
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimofádný výsledek hospodaření - T.	2 011	1 984
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	2 611	2 635

Sestaveno dne: 18.02.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba nábytku	Pozn.:	

Příloha B: Účetní závěrka 2010 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

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

Chotikov 388
Chotikov
330 17

Označení a	AKTIVA b	čís řad c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	73 187	-19 337	53 850	58 332
A	Pohledávky za upsání základní kapitál	2				
B	Dlouhodobý majetek Součet B.1. až B.III.	3	48 966	-19 337	29 629	32 407
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	370	-28	342	
B I 1	Zřizovací výdaje	5	18	-28	-10	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3	Software	7	352		352	
4	Ocenitelná práva	8				
5	Goodwill	9				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B II	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	48 596	-19 309	29 287	32 407
B II 1.	Pozemky	14	1 831		1 831	1 831
2.	Stavby	15	33 566	-9 366	24 200	26 147
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	13 199	-9 943	3 256	4 429
4.	Pěstebníke celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B III	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B III 1.	Podíly v ovládaných řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požičovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b		Čís řad c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva	Součet C I až C IV	31	24 098		24 098	25 814
C I	Zásoby	Součet I 1 až I 6	32	4 478		4 478	4 478
C I 1	Material		33	2 004		2 004	2 004
2	Nedokončena výroba a polotovary		34				
3	Výrobky		35	2 474		2 474	2 474
4	Mlada a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5	Žoží		37				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C II	Dlouhodobé pohledávky	Součet II 1 až II 8	39	44		44	-34
C II 1	Pohledávky z obchodních záležitostí		40				
2	Pohledávky - ovládací a fiduci osoba		41				
3	Pohledávky - podstatný		42				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43	44		44	-34
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6	Dohadné účty aktivní		45				
7	Jiné pohledávky		46				
8	Odožena daňová pohledávka		47				
C III	Krátkodobé pohledávky	Součet III 1 až III 9	48	17 079		17 079	18 486
C III 1	Pohledávky z obchodních záležitostí		49	15 764		15 764	17 163
2	Pohledávky - ovládací a fiduci osoba		50				
3	Pohledávky - podstatný		51				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53	22		22	15
6	Stát - daňové pohledávky		54	394		394	195
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	599		599	1 093
8	Dohadné účty aktivní		56				
9	Jiné pohledávky		57				
C IV	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV 1 až IV 4	58	2 497		2 497	2 904
C IV 1	Peníze		59	200		200	78
2	Účty v bankách		60	2 297		2 297	2 826
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4	Požítovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D I	Časové rozlišení	Součet I 1 až I 3	63	123		123	111
D I 1	Náklady příštích období		64	123		123	111
2	Komplexní náklady příštích období		65				
3	Příjmy příštích období		66				

Označení	PASIVA	čís řád	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	53 850	58 332
A	Vlastní kapitál	Součet A I. až A V	68	13 088	12 560
A I	Základní kapitál	Součet I 1 až I 3	69	200	200
A I 1	Základní kapitál		70	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3	Změny základního kapitálu		72		
A II	Kapitálové fondy	Součet II.1 až II.4	73		
A II 1	Emisní ažie		74		
2	Ostatní kapitálové fondy		75		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5	Rozdíly z přeměn společností		121		
A III	Rezervní fondy - nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1 až III.2	78	20	20
A III 1	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond		79	20	20
2	Statutární a ostatní fondy		80		
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1 až IV.2	81	12 340	10 329
A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let		82	12 340	10 329
2	Neuhrazená ztráta minulých let		83		
A V	Výsledek hospodaření běžného účetního období -		84	528	2 011
B	Cizí zdroje	Součet B.1 až B IV	85	40 762	45 772
B I	Rezervy	Součet I.1 až I.4	86		
B I 1	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3	Rezerva na daň z příjmu		89		
4	Ostatní rezervy		90		
B II	Dlouhodobé závazky	Součet II.1 až II.10	91	14 638	6 032
B II 1	Závazky z obchodních vztahů		92	12	294
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		93	1 699	
3	Závazky - podstatný vliv		94		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95	12 926	5 738
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		
6	Vydání dluhopisů		97		
7	Dlouhodobé směnky k uhradě		98		
8	Dohadné účty pasivní		99		
9	Jiné závazky		100		
10	Odloženy daňový závazek		101		

Cznačení	PASIVA	čís řád	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B III	Krátkodobé závazky Součet III 1 až III 11.	102	10 424	20 318
B III 1	Závazky z obchodních vztahů	103	8 692	19 531
2	Závazky - ovládající a fiduci osoba	104		
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	700	410
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	266	284
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	753	94
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110		-1
9	Vydane dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112		
11	Jiné závazky	113	13	
B IV	Bankovní úvěry a vypočty Součet IV 1 až IV 3	114	15 702	19 422
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	15 702	19 422
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3	Krátkodobé finanční vypočty	117		
C I	Časové rozlišení Součet I 1 až I 2	118		
C I 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120		

ARBYD CZ s.r.o.
 Chotkov 388 330 17
 IČ: 263 39 269
 DIČ: CZ26339269

Sestaveno dne: 21.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky <i>s.r.o.</i>	Předmět podnikání výroba nábytku	Pozn:

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (léčí-li se od bydliště)

Chotikov 388
Chotikov
330 17

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I	Tržby za prodej zboží	1		
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
*	Obchodní marže	I - A		
II	Výkony	Součet II 1 až II 3	65 317	72 295
II 1	Tržby za prodej výrobků a služeb	4	65 317	71 034
2	Změna stavu zásob vlastní výroby	5		1 261
3	Aktivace	6		
B	Výkonová spotřeba	Součet B 1 až B 2	49 191	55 457
B 1	Spotřeba materiálů a energie	8	38 156	42 939
2	Služby	9	11 035	12 518
*	Přidaná hodnota	I - A + II - B	16 126	16 838
C	Osobní náklady	Součet C 1 až C 4	9 589	8 229
C 1	Mzdové náklady	12	6 744	5 913
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	13		
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14	2 290	1 962
4	Sociální náklady	15	555	354
D	Daně a poplatky	16	112	40
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17	4 785	5 190
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III 1 až III 2	102	174
III 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	18	70	
2	Tržby z prodeje materiálu	19	32	174
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F 1 až F 2		
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20		
2	Prodány materiál	21		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a samostatných nákladů příštích období	22		
IV	Ostatní provozní vynosy	23	270	96
H	Ostatní provozní náklady	24	48	166
V	Převod provozních vynosů	25		
I	Převod provozních nákladů	26		
*	Provozní výsledek hospodaření	rozdíl vnosů a nákladů firmak. I. až písmena 27	1 964	3 483

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VI.3.		
VII.1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod ostatními výkazy	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Naklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L	Naklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční bilanci	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N	Nakladové úroky	43	416	618
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	45	324
O	Ostatní finanční naklady	45	667	559
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nakladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nakladů řádků VI. až XII. a přílohy P. Součet Q.1. až Q.2.	-1 038	-853
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	48	221	600
Q.1.	-splatná	50	221	600
2	-odložena	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	705	2 030
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné naklady	54	177	19
S	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S.1.	-splatná	56		
2	-odložena	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	-177	-19
T	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T	528	2 011
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	749	2 611

ARBYD CZ s.r.o.
 Chotkov 388, 330 17
 IČ: 263 38 289
 DIČ: CZ06110280

Sestaveno dne 21.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba rybky	Pozn.

Příloha C: Účetní závěrka 2011 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlásky č. 505/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (díl-4 se od bydliště)

Chatkav 388
Chatkav
330 17

Označení	AKTIVA	Čís. řad	Běžné účetní období			Mínulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	Součet A až D	76 054	-21 671	54 383	53 850	
A	Pohledávky ze upsany základní kapitál	2					
B	Dlouhodobý majetek	Součet B.I až B.III	50 774	-21 671	29 103	29 629	
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	Součet I.1 až I.8	370	-86	284	342	
B.I.1	Zřizovací výdaje	5	19	-19		-10	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6					
3	Software	7	351	-67	284	352	
4	Obcennostní práva	8					
5	Goodwill	9					
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10					
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11					
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12					
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	Součet II.1 až II.9	49 404	-21 585	27 819	29 287	
B.II.1	Provenky	14	1 831		1 831	1 831	
2	Stavby	15	33 566	-11 239	22 327	24 200	
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	14 007	-10 346	3 661	3 256	
4	Pěstební práce trvalých porostů	17					
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18					
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19					
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20					
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21					
9	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22					
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	Součet III.1 až III.7	1 000		1 000		
B.III.1	Podíly – ovládaná osoba	24					
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25					
3	Čistáni dlouhodobé cenné papíry a podíly	26					
4	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27					
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	1 000		1 000		
6	Požadavky dlouhodobý finanční majetek	29					
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30					

Označení	AKTIVA		čís. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b		c				
C	Oběžná aktiva	Součet C I až C.IV	31	24 984		24 984	24 098
C I	Zásoby	Součet I 1. až I 6.	32	6 375		6 375	4 478
C I 1	Material		33	4 655		4 655	2 004
C I 2	Nedokončená výroba a polotovary		34				
C I 3	Výrobky		35	1 720		1 720	2 474
C I 4	Maďa a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
C I 5	Zboží		37				
C I 6	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C II	Dlouhodobé pohledávky	Součet II 1 až II 8.	39				44
C II 1	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
C II 2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
C II 3	Pohledávky – podstatný vliv		42				
C II 4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43				44
C II 5	Dlouhodobě poskytnuté zálohy		44				
C II 6	Dohadné účty aktivní		45				
C II 7	Jiné pohledávky		46				
C II 8	Odložená daňová pohledávka		47				
C III	Krátkodobé pohledávky	Součet III 1 až III 9.	48	15 120		15 120	17 079
C III 1	Pohledávky z obchodních vztahů		49	11 605		11 605	15 764
C III 2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				
C III 3	Pohledávky – podstatný vliv		51				
C III 4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
C III 5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53	7		7	22
C III 6	Stát - daňové pohledávky		54	1 004		1 004	394
C III 7	Krátkodobě poskytnuté zálohy		55	2 504		2 504	899
C III 8	Dohadné účty aktivní		56				
C III 9	Jiné pohledávky		57				
C IV	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV 1 až IV 4.	58	3 489		3 489	2 497
C IV 1	Peníze		59	2 734		2 734	200
C IV 2	Účty v bankách		60	755		755	2 297
C IV 3	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
C IV 4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D I	Časové rozlišení	Součet I 1. až I 3.	63	296		296	123
D I 1	Náklady přístich období		64	296		296	123
D I 2	Komplexní náklady přístich období		65				
D I 3	Příjmy přístich období		66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	54 383	53 850
A	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V	13 613	13 088
A.I	Základní kapitál	Součet I.1 až I.3	200	200
A.I.1	Základní kapitál		200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3	Změny základního kapitálu			
A.II	Kapitálové fondy	Součet II.1 až II.5		
A.II.1	Emisní nároky			
2	Ostatní kapitálové fondy			
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností			
5	Rozdíly z přeměn společností			
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1 až III.2	20	20
A.III.1	Zákonny rezervní fond / Nedělitelný fond		20	20
2	Statutární a ostatní fondy			
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1 až IV.2	12 869	12 340
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let		12 869	12 340
2	Nauhrazená ztráta minulých let			
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		524	528
B	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV	40 770	40 762
B.I	Rezervy	Součet I.1 až I.4		
B.I.1	Rezervy podle zvláštních předpisů			
2	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3	Rezerva na daň z příjmu			
4	Ostatní rezervy			
B.II	Dlouhodobé závazky	Součet II.1 až II.10	12 789	14 636
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů		216	12
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			1 699
3	Závazky - podstatný vliv			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		12 573	12 925
5	Dlouhodobě přijaté zálohy			
6	Vydání dluhopisů			
7	Dlouhodobé směnky k úhradě			
8	Dohadné účty pasivní			
9	Jiné závazky			
10	Odloženy daňový závazek			

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
B III	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11	102	15 196	10 424
B III 1	Závazky z obchodních vztahů		103	9 448	8 692
	2 Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		104		
	3 Závazky - podstatný vliv		105		
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
	5 Závazky k zaměstnancům		107	512	700
	6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	461	266
	7 Stát - daňové závazky a dotace		109	51	753
	8 Krátkodobé přijaté zálohy		110	4 716	
	9 Vydání dluhopisů		111		
	10 Dohadné účty pasivní		112		
	11 Jméno závazky		113	8	13
B IV	Bankovní úvěry a vypořádky	Součet IV.1 až IV.3	114	12 785	15 702
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	12 785	15 702
	2 Krátkodobé bankovní úvěry		116		
	3 Krátkodobé finanční vypořádky		117		
C I	Časové rozlišení	Součet I.1 až I.2	118		
C I 1	Výdaje příštích období		119		
	2 Výnosy příštích období		120		

ARBYD CZ s.r.o.
 Chotkov 388, 330 17
 IČ: 263 39 269
 DIČ: CZ26339269

Sestaveno dne: 28.03.2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání: výroba nábytku	Pozn:

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 506/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

* - příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IČI-I se od bydliště

Chatkov 388

Chatkov

330 17

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I	Tržby za prodej zboží	1		
A	Nakladů vynaložené na prodané zboží	2		
*	Obchodní marže I - A	3		
II	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	73 271	65 317
II.1	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	74 024	65 317
2	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-753	
3	Aktivace	7		
B	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	58 725	49 191
B.1	Spotřeba materiálu a energie	9	47 842	38 156
2	Služby	10	10 883	11 035
*	Přidaná hodnota I - A + II - B	11	14 546	16 126
C	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	9 464	9 589
C.1	Mzdové náklady	13	6 835	6 744
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 282	2 290
4	Sociální náklady	16	347	555
D	Daně a poplatky	17	34	112
E	Odpisy dlouhodobého nematčného a hmotného majetku	18	4 648	4 785
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	667	102
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	667	70
2	Tržby z prodeje materiálu	21		32
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	201	
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	201	
2	Prodány materiál	24		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenzaci nákladů příštích období	25		
IV	Ostatní provozní výnosy	26	552	270
H	Ostatní provozní náklady	27	277	48
V	Převod provozních výnosů	28		
	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíly výnosů a nákladů firmy I. až ziskem I.	30	1 141	1 964

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J	Prodání cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1 až VII.3		
VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod poštativním vlivem	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X	Výnosové úroky	42		
N	Nákladové úroky	43	247	416
XI	Ostatní finanční výnosy	44	580	45
C	Ostatní finanční náklady	45	607	667
XII	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI až pisteno P. Součet Q.1 až Q.2	-274	-1 038
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	171	221
Q.1	splatná	50	171	221
2.	-odložena	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	696	705
XIII	Mimořádné výnosy	53		
R	Mimořádné náklady	54	172	177
S	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	Součet S.1 až S.2		
S.1	splatná	56		
2.	odložena	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII - R - S	-172	-177
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření T	524	528
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII - R	695	749

ARBYD CZ s.r.o.
 Chotkov 385, 330 17
 IČ: 260 99 269
 DIČ: CZ260330299

Sestaveno dne	28.03.2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba nábytku	Běžn

Příloha D: Účetní závěrka 2012 (rozvaha, výkaz zisku a ztráty)

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

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

Chotíkov 388
Chotíkov
330 17

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	91 780	-27 714	64 066	54 355
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	65 712	-27 714	37 998	29 103
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	6 828	-145	6 683	284
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	19	-19		
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7	6 809	-126	6 683	284
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	58 484	-27 569	30 915	27 819
B. II. 1.	Pozemky	14	1 831		1 831	1 831
2.	Stavby	15	33 566	-13 038	20 528	22 327
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	23 087	-14 531	8 556	3 661
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23	400		400	1 000
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	400		400	1 000
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b		čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	25 715		25 715	24 956
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32	5 219		5 219	6 375
C. I. 1.	Materiál		33	3 628		3 628	4 655
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35	1 591		1 591	1 720
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45				
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odloužená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	15 473		15 473	15 120
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	13 083		13 083	11 605
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				7
6.	Stát - daňové pohledávky		54	690		690	1 004
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	1 700		1 700	2 504
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	5 023		5 023	3 461
C. IV. 1.	Peníze		59	348		348	2 734
2.	Účty v bankách		60	4 675		4 675	727
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63	353		353	296
D. I. 1.	Náklady příštích období		64	353		353	296
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	64 066	54 355
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	14 325	13 613
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
	3. Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
	2. Ostatní kapitálové fondy		75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
	5. Rozdíly z přeměn společností		121		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	13 393	12 869
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	13 393	12 869
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		84	712	524
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	49 741	40 742
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
	3. Rezerva na daň z příjmů		89		
	4. Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	11 989	12 789
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	-9	216
	2. Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
	3. Závazky - podstatný vliv		94		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95	11 998	12 573
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	24 907	15 168
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	20 359	9 420
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	442	512
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	249	461
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	380	51
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	3 464	4 716
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	13	8
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	12 845	12 785
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	9 845	12 785
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	3 000	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 21.03.2013		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky ARBYD CZ s.r.o. Chotkov 388, 330 17 IČ: 263 39 269 DIČ: CZ26339269	Předmět podnikání výroba nábytku	Pozn.:

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012		26339269

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ARBYD CZ s.r.o.

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

Chotíkov 388
Chotíkov
330 17

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	115 186	73 271
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	115 315	74 024
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-129	-753
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	97 652	58 725
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	73 211	47 842
2.	Služby	10	24 441	10 883
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	17 534	14 546
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	9 584	9 464
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 672	6 835
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 263	2 282
4.	Sociální náklady	16	649	347
D.	Daně a poplatky	17	57	34
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 269	4 648
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	134	667
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	100	667
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	34	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	20	201
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	20	201
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	419	552
H.	Ostatní provozní náklady	27	73	277
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
-	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	2 084	1 141

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	201	247
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	261	580
O.	Ostatní finanční náklady	45	896	607
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-836	-274
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	369	171
Q. 1.	-splatná	50	369	171
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	879	696
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	167	172
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	-167	-172
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	712	524
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	1 081	695

Sestaveno dne: 21.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma: ALBYN CZ s.r.o. Chotkov 388, 330 17 IČ: 263 39 269 DIČ: CZ26339269	Předmět podnikání výroba nábytku
	Pozn.:

Abstrakt

HOBLÍKOVÁ, Lucie. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 69 s., 2015

Klíčová slova: okolí podniku, podnik, PESTLE analýza, Porterův model 5 sil, SWOT analýza, ARBYD CZ s.r.o.

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání vlivu okolí na konkrétní podnik. Cílem práce je vymezit a charakterizovat základní pojmy týkající se vlivu okolí na podnik. Teoretická část práce se věnuje rozdělení okolí na jednotlivá prostředí (mikro, mezo a makroprostředí) a jejich následnému popisu. Praktická část je věnována konkrétním analýzám aplikovaných na společnost ARBYD CZ s.r.o. Jedná se o PESTLE analýzu popisující politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory a Porterův model 5 sil věnující se analýze konkurence (stávající a potenciální), dodavatelů, odběratelů a substitutů. Zjištěné poznatky z těchto rozborů přehledně shrnuje SWOT analýza. Závěrečná část práce je věnována návrhům a opatřením, která by měla přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku a k posílení jeho pozice na trhu.

Abstract

HOBÍKOVÁ, Lucie. *The influence of surroundings on a specific company*. Bachelor thesis, Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 69 p., 2015

Key words: business environment, business, PESTLE analysis, Porter's 5 forces model, SWOT analysis, ARBYD CZ Ltd.

Bachelor thesis is focused on exploring the influence of surroundings on a specific company. The aim is to define and characterize the basic concepts concerning the influence of the environment on the business. The theoretical part deals with the dividing of business environments on individual parts (micro, mezo and macro environments) and their subsequent description. The practical part is devoted to specific analysis applied to the company ARBYD CZ Ltd. This is a PESTLE analysis describing the political, economical, social, technological, legal and ecological factors, and Porter's 5 forces model dedicated to analyzing competitors (existing and potential), suppliers, customers and substitutes. The findings of these analysis clearly summarizes SWOT analysis. The final part is devoted to proposals and measures, which should help to improve the company's competitiveness and strengthening its market position.