

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy vybraného podniku
Processing Strategic Analysis of a Selected Enterprise

Student: Martin Sikora

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Sikora**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zpracování strategické analýzy vybraného podniku
Processing Strategic Analysis of a Selected Enterprise

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace podniku
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 8.5.2019


.....

Martin Sikora

Poděkování

Rád bych poděkoval zejména mé vedoucí paní doktorce Lucji Matusikové, která mi poskytla cenné rady a připomínky, které byly stěžejní pro zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti R2K Czech, s.r.o. za poskytnuté informace a materiály.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Význam a struktura strategické analýzy	6
2.1	Definice strategie.....	6
2.2	Strategické plánování	6
2.3	Strategické řízení	7
2.4	Strategická analýza	9
2.4.1	Analýza vnějšího prostředí	9
2.4.2	Analýza vnitřního prostředí	19
2.5	SWOT analýza.....	26
3	Prezentace podniku	30
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku	31
4.1	PEST analýza.....	31
4.1.1	Politické faktory.....	31
4.1.2	Ekonomické faktory.....	32
4.1.3	Sociální a kulturní faktory	36
4.1.4	Technologické faktory	37
4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	38
4.2.1	Síla dodavatelů.....	38
4.2.2	Síla zákazníků	38
4.2.3	Hrozba substitutů	39
4.2.4	Hrozba nových konkurentů.....	40
4.2.5	Míra rivality v odvětví	40
4.3	Analýza klíčových faktorů.....	40
4.4	Finanční analýza	43
4.4.1	Ukazatele finanční stability	43
4.4.2	Ukazatele zadluženosti	44

4.4.3	Ukazatele rentability	44
4.4.4	Ukazatele likvidity	45
4.4.5	Ukazatele aktivity	47
4.5	SWOT analýza.....	47
4.5.1	Silné stránky	48
4.5.2	Slabé stránky.....	49
4.5.3	Příležitosti	50
4.5.4	Hrozby	51
4.5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	51
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	53
5.1	Expanze na zahraniční trhy.....	53
5.2	Zlepšení finanční situace	54
5.3	Rozšíření portfolia dodavatelů.....	55
6	Závěr	57

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam Příloh

1 Úvod

Strategická analýza je předpokladem pro úspěšné fungování všech firem. Důkazem je především současná situace, kdy dochází k rychlým změnám veškerých podmínek, které působí na společnosti. Konkurence se nachází v nejbližším okolí podniků, dochází ke každodenním změnám poptávky a nezastavitelnému vývoji nových technologií, které přinášejí další možnosti podnikání. Je nutné, aby firmy byly na tyto rychle se měnící faktory připraveny a dokázaly na ně patřičně reagovat. Z tohoto důvodu musí identifikovat své silné a slabé stránky. Následně je nutné silné stránky využít ve svůj prospěch a co nejvíce eliminovat působení stránek slabých. Právě v tomto duchu funguje strategická analýza, která se zaměřuje na stanovení a dosažení strategických cílů.

Cílem této bakalářské práce je na základě provedené strategické analýzy posoudit aktuální situaci firmy a jejího okolí. Tyto informace nám budou poté sloužit k vypracování námětů a doporučení.

Firmou, která byla vybrána pro zpracování této bakalářské práce je R2K CZECH, s.r.o. Tato firma se nachází ve Zlínském kraji a její hlavní činností je stavebnictví. Pro tuto firmu je klíčová dřevostavba, která tvoří většinu jejich zakázek. Mimo jiné staví i klasické zděné domy a provádí i další činnosti, které se stavebnictvím souvisí. Mezi tyto činnosti patří například montáž oken nebo výstavba oplocení.

V praktické části budeme aplikovat vybrané metody na firmu R2K. Jako první bude použita analýza PEST, která vyhodnotí makroprostředí firmy. Zkoumán bude například vliv HDP, nezaměstnanosti nebo inflace. Následovat bude Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zabývá blízkým okolím podniku, tedy mikroprostředím. Zde se zaměříme na působení zákazníků, dodavatelů, blízké konkurence, možnosti substitutů a riziko vstupu nové konkurence. Výše zmíněné metody budou použity pro nalezení vhodných příležitostí a možných hrozeb. Jako další bude vyhodnoceno vnitřní prostředí podniku pomocí analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Tyto dvě analýzy nám umožní vybrat silné a slabé stránky podniku. Nakonec budou všechny metody shrnuty pomocí SWOT analýzy a na základě těchto údajů bude vybrána i vhodná strategie.

V poslední části budou zpracovány náměty a doporučení, které by měly pomoci firmě v její další činnosti. Tyto náměty a doporučení budou zaměřeny na možnost expanze do zahraničí, zlepšení finanční situace a nalezení nových dodavatelů.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V této části budou nejprve popsány obecné pojmy, které jsou důležité pro strategickou analýzu. Následně budou blíže představeny jednotlivé analýzy, které lze použít pro vyhodnocení okolí podniku. V samotném závěru se zaměříme na SWOT analýzu, která nám výše zmíněné analýzy shrne dohromady.

2.1 Definice strategie

Můžeme využít dvou pohledů pro definování strategie, kde prvním je tradiční pojetí a druhým pojetí moderní. Tradiční pojetí vnímá strategii jako dokument, kde jsou určeny cíle podniku v dlouhodobém měřítku, definován proces jednotlivých činností a také stanovena alokace zdrojů, které jsou potřebné k dosažení vytyčených cílů. Moderní pojetí vnímá strategii více jako schopnost podniku připravit se na budoucnost. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle, postup jednotlivých činností a alokaci potřebných zdrojů nutných pro splnění těchto cílů takovým způsobem, aby dbala primárně na požadavky podniku, brala v potaz možné změny zdrojů a dokázala adekvátním způsobem zareagovat na změny, které vznikly v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Pojem strategie se dříve používal ve vojenské terminologii, kde značil schopnost velet či řídit, v tomto kontextu vojsko. Tento pohled se dá převést i na ekonomické hledisko. Vojáci a generálové dříve vedli boje, aby získali cenné území nebo město. Dnes ekonomové válčí o zisk konkurenční výhody, která je v současné době rozhodující. Dále se přetahují o lukrativní zakázky nebo se snaží získat co největší počet zákazníků. Jiní se pro změnu zaměřují na vytvoření co nejkvalitnějšího produktu, snaží se porazit konkurenci prodejem svých výrobků za co nejnižší cenu nebo využívají poutavého marketingu, který jim zajistí potřebné prodeje (Matusiková, 2014).

2.2 Strategické plánování

Strategické plánování pro nás představuje nějakou cestu, kterou musíme překonat, abychom splnili své vytyčené cíle, které jsme si stanovili v rámci většího projektu. Abychom mohli sestavit plán, tak musíme nejdříve analyzovat dnešní, ale i minulý vývoj zkoumaného předmětu, který nám následně umožní získat představu o tom, kam se bude ubírat v budoucnu. Aby byl plánovací proces co nejefektivnější, tak je nutné si vytyčit cíle, které chceme splnit a také si vytvořit přehled možných cest, jak jich dosáhnout. K dosažení těchto cílů potřebujeme adekvátní prostředky, jakožto dostatečné finanční prostředky nebo kvalitní

pracovní sílu. Tyto prostředky není nutné jen získat, ale také je umět vhodně využít. Neméně důležité je také naplánovat procesy, které budou držet celý systém pohromadě a při jejich efektivním stanovení nám zajistí dosažení vytyčených cílů včas a v co nejvyšší kvalitě (Matusiková, 2014).

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení můžeme chápat jako komplikovaný proces, umožňující vrcholovému managementu stvořit a udržovat soulad mezi podnikovými zdroji a neustálými změnami tržních podmínek, na které musí včas zareagovat. Podnikový management vytváří a uvádí do praxe různé strategie, které znázorňují určitý posun ke splnění stanovených cílů a při tom využívá silné stránky podniku např. snaha získat nad jiným podnikem určitou konkurenční výhodu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Je to proces dlouhodobějšího charakteru zabývající se tvorbou a uskutečněním rozvojových záměrů, které mají kritický význam pro daný subjekt a jejichž úkolem je docílit co nejlepšího výsledku pro tento subjekt. Existuje soustava tří souřadnicových os, kterými probíhají všechny strategické řešení a těmito osami jsou: prostor, čas a souhrn morálních a materiálních sil. Strategické řízení má významnou pozici ve vedení podniku, neboť nám umožňuje vidět nejen naši počáteční situaci, její souhrnné vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i vymezení možných alternativ a stanovení nejlepších způsobů, jak dosáhnout našich cílů. Proto musíme klást velký zřetel na stanovení správné strategie, jelikož má rozhodující vliv pro fungování podniku (Lednický, 2006).

Mnohé podniky se nezabývají strategickým řízením v potřebném rozsahu, i když dnešní doba si vyžaduje kvalitní strategické řízení více než kdy dříve. Jak na tuzemský trh, tak především na ten globální působí neustále se zvětšující tlak konkurence, který podmiňuje k vytváření nových strategických přístupů. V dřívější době se strategie zaměřovala na cestu vedoucí k přesně stanovenému cíli, ale moderní pojetí vymezuje náležitý směr, kde se může podnik pohybovat a provádět operativní zásahy. Kdyby byla strategie nadefinována přesně krok za krokem, vedlo by to k ignorování vlivů způsobených neustálými změnami prostředí, mohlo by dojít ke splnění cíle, ale zřejmě by se nedosáhlo dostatečné efektivity. Hlavním úkolem strategického řízení je tedy vytváření nových postupů, jak flexibilně zareagovat na tržní změny, změny ve vztazích s konkurencí a změny působící na okolí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Strategické řízení je složitý proces, který se skládá z několika částí, které jsou vzájemně propojeny. Strukturu strategického řízení lze prezentovat následujícím způsobem (Matusiková, 2014).

- **Vize a poslání** - vize je představa o tom, kam se má podnik ubírat v budoucnosti. K tomu, aby byla efektivní je nutné zajistit její jednoduchost a srozumitelnost. Když bude správně formulována, bude dále motivovat zaměstnance firmy, kteří tak budou svou měrou přispívat k budoucímu vývoji. Vize by měla být zákaznický orientovaná a snažit se co nejlépe plnit potřeby a přání zákazníků. Poslání funguje jako prostředek ke splnění podnikových vizí. Firma by měla zajistit jejich propojení se strategickou analýzou již v začátcích, jelikož to povede k zajištění hladšího průběhu celého plánovacího procesu.
- **Strategická analýza** – tato analýza se zaměřuje především na zhodnocení silných a slabých stránek podniku. Blíže bude popsána v samostatné kapitole 2.4.
- **Stanovení strategických cílů** - strategické cíle jsou výsledky, kterých chce podnik dosáhnout. Účelem těchto cílů je: vytvořit představu o tom, v jakém prostředí se firma nachází, zajistit návaznost rozhodnutí z časového hlediska, vytvořit šablonu, která se bude využívat ke zkoumání dosažených podnikových výsledků a zajistit jednotnost manažerských postupů při konfrontaci problémů. Cíle jsou převážně zaměřeny na rentabilitu, zajištění co nejefektivnější hospodárnosti, zvyšování spokojenosti vlastních zaměstnanců apod. Podle stanovených cílů poté v další fázi plánování dochází k volbě nejvhodnější strategie.
- **Návrh a výběr optimální strategie** - úkolem tohoto kroku je vytvořit nějaký počet scénářů (strategií), které budou znázorňovat cestu ke stanoveným cílům. Po vytvoření dostatečného množství možných scénářů dochází k výběru toho, který se jeví, jako nejvhodnější. Strategie jsou hodnoceny podle různých kritérií, jako jsou jejich příspěvek ke zvýšení efektivity, zajištění vyšší výkonnosti, jejich shoda s vytyčenými cíli nebo míra rizika, které je spojeno s jejich realizací. Za výběr konkrétní strategie nese zodpovědnost vrcholové vedení společnosti.
- **Implementace strategie** - v tomto kroku dochází především k zavedení vybrané strategie do podnikové struktury. Je nutné, aby zaměstnanci začali dodržovat nová pravidla, pracovat na nových úkolech, které vznikly zavedením nové strategie, a postupem času se začne vše vyvíjet směrem k plnění strategického plánu.

- **Strategická kontrola** - kontrola je přítomná u veškerých dnešních aktivit, a proto se využívá i u strategického plánování. Hlavním cílem tohoto kroku je zhodnotit průběh implementace nově zavedené strategie do podnikové struktury. Dochází ke zjišťování chyb, které se projevují jako odchylky od stanoveného plánu. Tyto chyby je nutné napravit, a proto se vytvářejí opravné úkony, které mají zajistit co největší shodu s plánem.

2.4 Strategická analýza

Strategická analýza je potřebná pro stanovení strategie, kterou bude podnik využívat. V této analýze jsou zahrnuty veškeré klíčové faktory, které působí na určení dlouhodobých cílů a strategie, která bude pro daný podnik nejvíce efektivní. Tato analýza začíná vypracováním vnitřní a vnější analýzy. Následně dojde ke srovnání dosažených výsledků s podnikatelskými představami a dlouhodobými cíli, které byly již předem stanoveny. Poté dochází k vytvoření konkrétních analytických závěrů, kde se hodnotí silné stránky (S – Strengths), příležitosti (O – opportunities), slabé stránky (W – Weaknesses) a hrozby (T – Threats). V závěru dochází k souhrnu celého procesu do SWOT analýzy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Proces strategického řízení můžeme rozčlenit na jednotlivé fáze, kde jednou z primárních fází je právě strategická analýza, která je brána jako základ strategického řízení. Strategická analýza nám pomáhá posoudit, jak se podnik vyvíjel v minulosti, dále také zhodnotit dnešní stav a nakonec i sledovat faktory, které mohou působit v budoucnosti. Velký důraz musí být také kladen na propojení rozvoje podniku s rozvojem okolního prostředí (Matusiková, 2014).

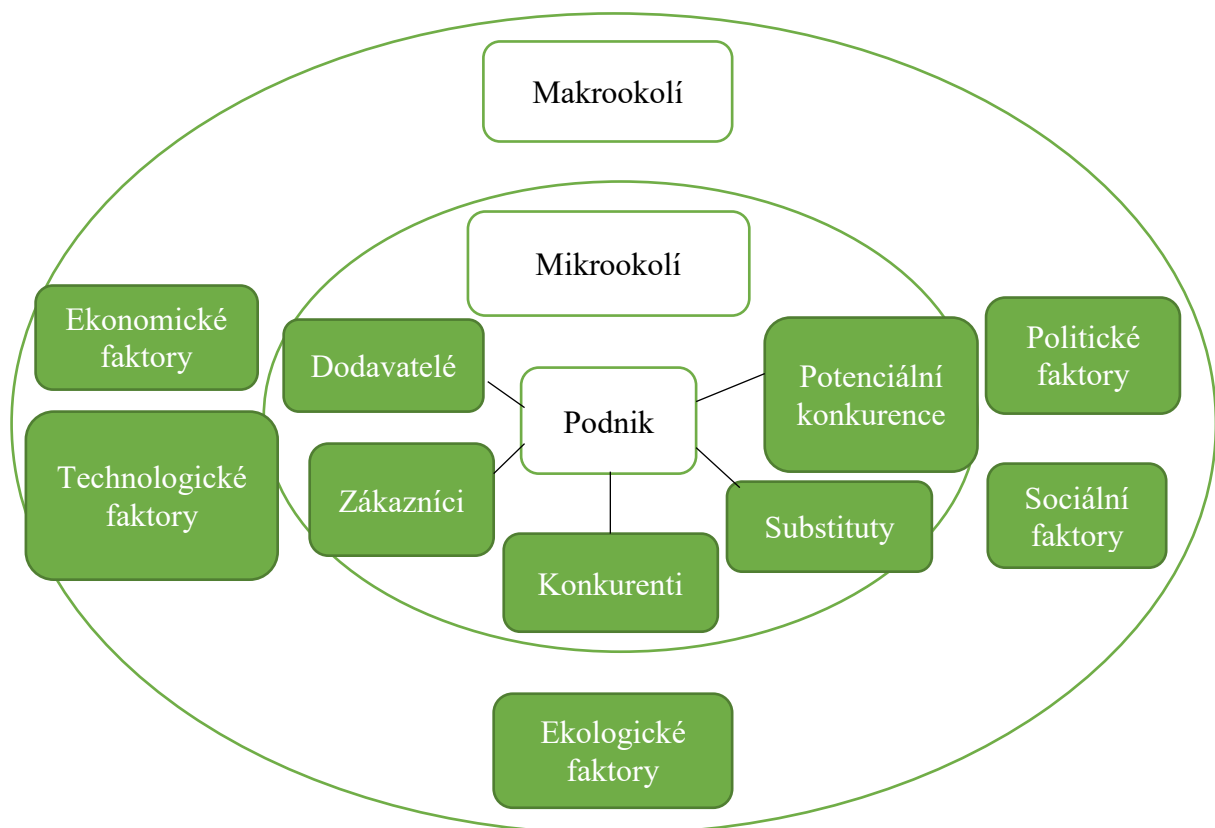
Situační analýza se zabývá hodnocením prostředí, kterého je podnik součástí, a které na něj určitým způsobem působí. Chování firmy mohou ovlivňovat pozitivní nebo negativní dopady prostředí. Hlavní úkol manažerů tedy spočívá ve využití analýzy k nalezení a vytvoření vhodných změn v organizačním chování. Schopnost rychle zareagovat na neustále se měnící prostředí firmy je důležitým elementem, jelikož může zajistit setrvání podniku, ale také jeho dodatečnou prosperitu (Jakubíková, 2013).

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Je důležité, aby se každá společnost soustředila na zahraniční a domácí trendy, dokázala je pochopit a zaměřit na ně své činnosti. Musí brát v potaz nejen globální prostředí,

ale i domácí, jelikož na tuzemské prostředí můžou zásadně působit mezinárodní události a vlivy. Dochází také k neustálému přísunu nejnovějších technologií ze zahraničí, na které jsou národní podniky nuceny reagovat, aby si zajistily úspěch na trhu a zůstaly konkurenceschopné. Další důležitou stránkou je analýza tuzemského okolí, která slouží k vyhodnocení faktorů technologických, společenských, ekonomických, politických, legislativních a ekologických. Tyto faktory mají na firmu podstatný vliv (Mallya, 2007).

Obr. 2.1 Podnikatelské prostředí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Dedouchová, 2001)

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, vnější okolí podniku lze členit na makrookolí a mikrookolí. Obr. 2.1 nám také umožňuje vidět faktory, které na jednotlivé okolí působí.

Do makrookolí podniku se zařazují jak vlivy tuzemského, tak i vlivy globálního prostředí. Někdy ovšem dochází k zanedbávání působení zahraničního okolí a management se soustředí jen na analýzu toho domácího. Pokud ale vezmeme v potaz rostoucí globalizaci, tak je právě potřeba brát velký zřetel, na faktory působící ze zahraničí, více než kdy dříve. Globalizace způsobila, že hranice jsou více otevřené a dochází tedy k většímu působení

mezinárodního prostředí, jakožto i zahraničních událostí na tuzemské organizace (Matusiková, 2014). Jak je podnik úspěšný, potom závisí na schopnosti managementu reagovat na tyto vlivy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Veškeré působící faktory i podmínky, které ovlivňují podniky, jsou obdobné pro všechny. Můžeme tedy říci, že makroprostředí je totožné pro všechny firmy. Proto je důležité, aby firma dokázala zužitkovat své silné stránky a využít vhodné okolnosti k zajištění konkurenceschopnosti vůči okolním podnikům. Stěžejní je také vybrat odpovídající strategii, díky které společnost dosáhne nejvyšší výkonnosti a nebude při tom kolidovat s prostředím. Dobře vybraná strategie poté povede k zajištění a uchování konkurenční výhody, která nám umožní se rozlišit od jiných firem. K dosažení správného rozhodnutí využijeme výsledky získané strategickou analýzou, které nám výrazně usnadní tento výběr (Dedouchová, 2001).

Analýza mikrookolí se zaměřuje na prostředí v blízkosti podniku, které je dále rozděleno do několika skupin. Jednou z hlavních skupin jsou spotřebitelé, kteří kupují produkty a služby firmy, a proto patří mezi klíčové faktory mikrookolí podniku. Další významnou skupinou jsou dodavatelé, kteří se zaslouhují převážně o zajištění použitelných zdrojů, které podnik potřebuje ke své činnosti. Jmenovitě těmito zdroji jsou stroje, suroviny, materiál a přístroje. Neméně důležitou skupinou je konkurence, které musí podnik také věnovat svou pozornost, jelikož konkurence může pro podnik představovat určitou hrozbu (například může získat zákazníky naší firmy na svou stranu). Marketingoví prostředníci jsou další skupinou a do této skupiny patří logistické firmy, agentury zabývající se reklamou a distribuční kanály. Nakonec je potřeba ještě zmínit skupinu, která se nazývá veřejnost (Vašítková, 2014).

Dobře provedená analýza mikrookolí podniku může firmu připravit na překvapivé kroky konkurence, které mohou spočívat v nových strategiích nebo taktikách. Také se může zasloužit o snížení reakční doby na možné změny, identifikovat konkurenci a analyzovat možné ohrožení, které představují nebo zajistit nad touto konkurencí určitý náskok (Mallya, 2007).

Pro účely teoretické části budou níže popsány metody, které lze využít pro analýzu vnějšího prostředí. Mezi tyto metody patří PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a metoda scénářů.

Analýza PEST

PEST analýza je významnou částí strategického managementu a používá se, když je potřeba rozhodnout o dlouhodobých plánech nebo se schyluje k realizaci projektu o velkém významu. Velkým projektem v tomto kontextu může být například uvedení zcela nového produktu nebo snaha proniknout na nový trh. Zkratka PEST vznikla spojením počátečních písmen z anglických slov Political (politický), Economic (ekonomický), Social (sociální), Technological (technologický) a věnuje se zkoumání právě těchto faktorů na podnik. Tato analýza má již několik modifikací, kdy se ještě přidává písmenko L z anglického Legal (právní prostředí) a jelikož se vše v dnešní době točí kolem životního prostředí, tak můžeme ještě dodat písmenko E, které skrývá anglické slovo Enviromental (životní prostředí). Přidáním těchto písmen dostaneme analýzu PESTLE (Bussinessvize, 2010). Pro účely této bakalářské práce bude použita metoda PEST, jelikož životní prostředí je zahrnuto již v písmeně L a právní prostředí v písmeně P.

1. Politické

Tyto faktory mohou firmě poskytnout velmi dobré příležitosti, ale některé mohou naopak představovat nebezpečí. Existuje velké množství politických regulací, které působí na každou společnost a patří mezi ně například: ochrana životního prostředí, protimonopolní zákony, daňové zákony, cenová politika a další aktivity, které se snaží chránit obyvatele (Sedláčková a Buchta, 2006).

Prostředí k podnikatelské činnosti vytváří nespočet vyhlášek a zákonů, které také velkou měrou působí na rozhodnutí týkající se budoucnosti společnosti. Velkou důležitost představují i politické vztahy s jednotlivými zeměmi pro firmy, které se pohybují v mezinárodním obchodě (Sedláčková a Buchta, 2006).

2. Ekonomické

Makroekonomické faktory značně působí na organizaci a mají zásadní vliv na veškeré aktivity spojené s jejich činností. Charakteristickým ukazatelem je ekonomický růst. Zvyšuje se například spotřeba v momentě, kdy je zpozorován nárůst ekonomiky a dochází tak i k navýšení obchodních možností. Úroková míra nám působí především na strukturu peněžních prostředků a investiční plány, které jsou ovlivněny cenami kapitálu. Dále ovlivňuje i to, jak je společnost výnosná. Pro podniky, které obchodují na mezinárodních trzích, je velmi důležitý směnný kurz, který ovlivňuje jejich schopnost konkurovat zahraničním

společnostem. Neméně důležitým faktorem je systém zdanění firem, který je ovlivněn politikou každého státu. Posledním ukazatelem je míra inflace, která ukazuje, jak je stabilní ekonomický vývoj. V případě, že je inflace na vysoké úrovni, tak může způsobit omezení aktivit spojených s investicemi. Je vhodné tyto faktory hodnotit komplexně, jelikož jsou částečně provázané a vyskytují se mezi nimi jisté závislosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

3. Sociální a kulturní

Mezi sociální faktory zahrnujeme především demografické změny a změny sociálního chování. Tyto změny nepůsobí jen na nabídku služeb a zboží, ale i na jejich poptávku. Příkladem jsou organizace pohybující se v potravinářství, které působí na rostoucí zájem o zdravý životní styl (Matusiková, 2014).

Do sociálních faktorů můžeme také zahrnout to, jak se obyvatelé dívají sami na sebe, na své sousedy, na firmy, které na ně působí, ale také na svět jako celek. Důležitými aspekty jsou dále dosažené vzdělání, úroveň zaměstnanosti, životní styl obyvatelstva, postavení žen ve společnosti atd. Patří zde i různé postoje lidí, které se týkají životního prostředí nebo jak na ně působí produkty ze zahraničí. Nakonec můžeme uvést demografické změny, pro které je charakteristické stárnutí obyvatelstva (Mallya, 2007). Společnosti jsou v poslední době stále více nuceny dodržovat určité ekologické postupy, při vytváření jejich výrobků nebo i při jejich likvidaci, z důvodu zvýšeného povědomí obyvatel o dopadech na životní prostředí. Dalším příkladem je nárůst příležitostí pro společnosti, které se zaměřují na trh spojený se seniory, jelikož stále dochází ke stárnutí obyvatelstva (Sedláčková a Buchta, 2006).

4. Technologické

Je nutno zajistit, aby měla společnost včasné informace o změnách v oblasti technologií, které se nacházejí v jejím okolí, protože právě tyto změny mohou mít klíčový vliv na budoucí vývoj. Pokud tedy dokáže podnik aktivně reagovat na tyto změny, může se tak vyhnout zaostávání za jinými podniky ve stejném oboru, a také se zasloužit o inovační proces, který je předpokladem k neustálému zlepšování. Důležité je také předvídat budoucí vývoj technologií, jelikož to může vést k zajištění prosperity a ke zlepšení jednotlivých podnikových operací (Sedláčková a Buchta, 2006).

V těchto faktorech je často zahrnuto i životní prostředí, a to proto, že jsou podniky nuceny dodržovat určitá pravidla a nařízení v oblasti ekologie, které jsou součástí podnikatelské činnosti této firmy. V současnosti je plno trendů z oblasti ekologie, které mají významný vliv na podniky a to: recyklování odpadů, klimatické změny a ochrana životního

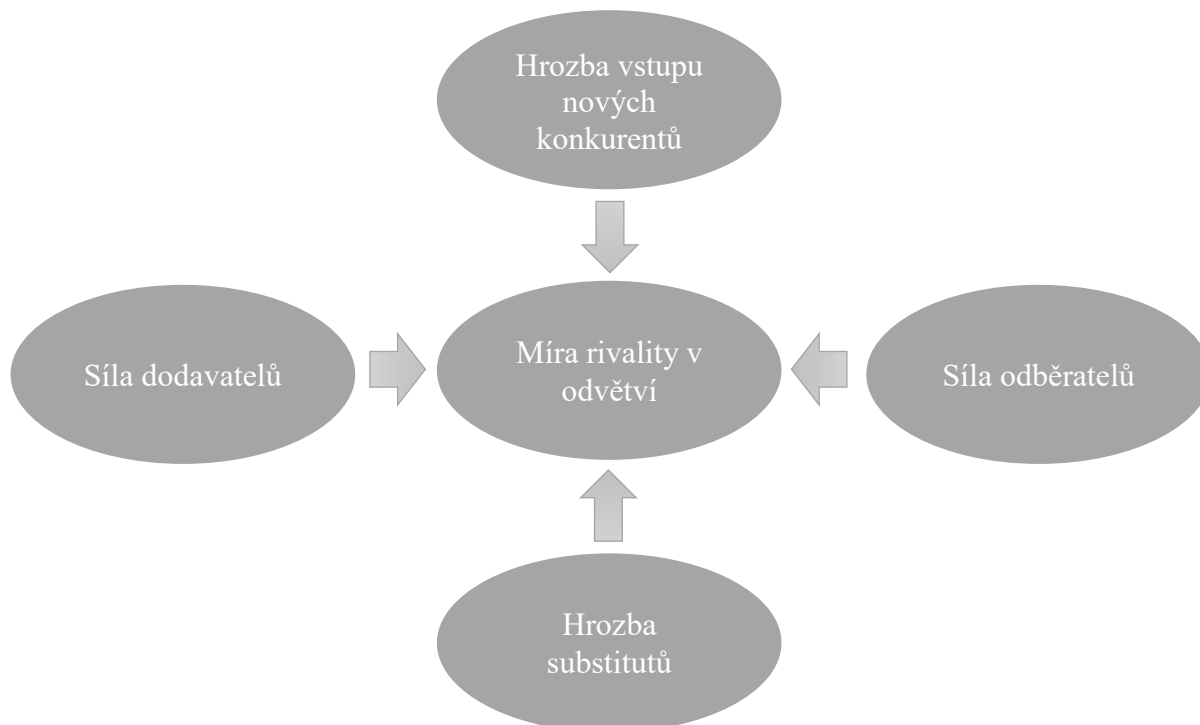
prostředí. Je nutné tedy tyto trendy analyzovat a zjistit jejich možné dopady, jelikož se pomalu objevují v legislativních rámcích firem (Mallya, 2007).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Hlavním úkolem analýzy mikrookolí je definovat ty faktory, které se nacházejí v nedalekém okolí podniku a mají přímý vliv na tento podnik. Je také nutné stanovit, jaký je vliv těchto faktorů na danou organizaci. K analýze mikrookolí využijeme Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model se skládá z pěti základních faktorů, které působí na firmu a ovlivňují operace, které tato firma provádí. Faktory jsou zobrazeny na Obr. 2.2 a budou blíže definovány v další části této práce (Matusíková, 2014).

Manažeři firem mají za úkol rozpoznat vhodné příležitosti a identifikovat možná nebezpečí v momentě, kdy se objeví a také přijít s vhodnou strategií, která bude co nejlépe odpovídat dané situaci. Výběrem správné strategie tak dochází k přizpůsobení se možným hrozbám jednotlivých faktorů a následnému získání výhody nad konkurencí (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.2 Porterův model



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Matusíková, 2014)

1. Síla dodavatelů

Dodavatelé jsou zodpovědní za dodání materiálu, který je velmi důležitý pro podnik, jelikož tento materiál využívají k výrobě svých produktů a bez něj by byli prakticky bezmocní. Z tohoto důvodu představují dodavatelé jeden z klíčových faktorů. Největší síly dosahují dodavatelé, kteří mají na trhu monopolní pozici nebo se zaměřují na materiál, který je v určitém ohledu specifický. Tato pozice umožňuje dodavateli určovat si své podmínky. Pokud firma dodavatele je podstatně větší než firma odběratele, tak může dojít k tomu, že dodavatel usoudí malý význam tohoto zákazníka a opět si může začít klást své podmínky a využít tak své vyjednávací síly. Může také dojít k získání nesprávných tržních informací, což povede k výběru špatného dodavatele. Velký důraz musí být také kladen na kvalitu materiálu, který nám bude dodáván. Jestliže dokáže dodavatel zajistit mimořádnou kvalitu dodávaného materiálu, tak je oprávněn požadovat vyšší cenu za tento materiál a zákazník je nucen přijmout tuto cenu, protože si chce zajistit tu nejvyšší kvalitu (Hanzelková, 2009).

2. Síla zákazníků

Tato síla se odvíjí především od velikosti odběratele. Pokud je zákazník dostatečně velký a odebírá od firmy velké množství produktů, tak je jeho vyjednávací síla velmi velká, jelikož je na tomto zákazníkovi podnik závislý. Tímto způsobem může dojít k tomu, že si zákazník začne určovat cenu a začne na svého dodavatele tlačit s tím, že pokud mu nevyhoví, tak bude spolupracovat s konkurencí, což by vedlo k velkým problémům této firmy. Dalším kritériem, které může vést k přechodu zákazníka ke konkurenci je cena a kvalita na srovnatelné úrovni nebo produkt, který není v žádném ohledu diferenciován, a proto je pro zákazníka jednoduché začít využívat jiný substitut. Neméně důležitým aspektem je kvalita výrobků, které firma vyrábí, a proto musí klást velký důraz na vytvoření a uchování co nejvyšší kvality svých výrobků (Hanzelková, 2009).

3. Hrozba substitutů

Substitut můžeme popsat jako obdobný produkt, který je vyráběn jiným podnikem, ale ve výsledku je užitková hodnota takto vyrobeného produktu skoro shodná. Klíčovým problémem podniku v tomto kontextu, jsou firmy, které dokážou vyrobit takovýto obdobný výrobek za mnohem nižší náklady, a tím pádem je mohou prodávat za nižší cenu, kterou si nakonec vybere zákazník na úkor našeho výrobku. Dalším aspektem může být také rychlost výroby obdobných výrobků konkurencí nebo i kvalita, které jejich produkty dosahují. Tyto faktory významným způsobem působí na rozhodování odběratelů (Hanzelková, 2009).

4. Hrozba nových konkurentů

Vysoká ziskovost určitého trhu může vést k ztraktivnění daného odvětví a následnému přísunu nové konkurence. Pokud se ale do tohoto atraktivního odvětví začne postupem času začleňovat více a více nových podniků, může to vést ke zvýšení rivality mezi konkurencí a následnému poklesu zisku v tomto odvětví. Důležitou roli zde představují především bariéry vstupu, které svou velikostí ovlivňují možnosti průniku do tohoto odvětví. Pokud jsou bariéry vstupu do určitého odvětví velmi vysoké, tak hrozba vstupu nového konkurenta bude nízká, ale v případě, že tyto bariéry budou malé, tak pravděpodobnost příchodu konkurence bude naopak velmi vysoká (Matusíková, 2014).

Nejčastější bariérou, která brání jiným podnikům vstoupit na určitý trh, jsou úspory z rozsahu. Tyto úspory jsou typické především pro velké firmy, které mají tak obrovské objemy výroby, že si tímto způsobem můžou razantně snížit výrobní náklady. Díky tomu nové podniky, které se rozhodnou vstoupit na tento trh, si musí být vědomy nižší výnosnosti, které dosáhnou. Může se zde projevit i efekt plynoucí ze zkušenosti firem, které na tomto trhu působí již nějakou dobu. Neméně důležité jsou i distribuční kanály, které stávající firmy mají již dobře vybudované a mohou představovat problém k prosazení potenciální konkurence. Dalším významným faktorem jsou chráněné patenty, které se objevují ve specializovaných oborech a které jsou potřebné k provozování dané činnosti. Malé množství kvalifikovaných pracovníků v určitém odvětví může také představovat významnou bariéru pro vstup, jelikož nebudeme mít dostatek lidí, kteří pro nás budou pracovat. Klíčoví jsou také zákazníci, kteří mají zažité své oblíbené značky, a proto by museli noví konkurenti použít velké finanční prostředky na propagaci svých výrobků nebo prodávat s výrazně nižší cenou, aby získali tyto zákazníky na svou stranu. Při rozhodování o vstupu na nový trh je nutno také zhodnotit velikost investic, které k proniknutí na takový trh budou potřeba. Posledními faktory, které mohou představovat bariéru vstupu na nový trh jsou zásahy státu a legislativní opatření. Stát může omezovat vstup do některých oborů například prostřednictvím licencí nebo potřebným povolením. V poslední době jsou velice významné i zákony týkající se životního prostředí, které mohou nemalým způsobem ovlivnit náklady potřebné na vstup do daného odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006).

5. Míra rivality v odvětví

Tento faktor je nejdůležitější částí celého Porterova modelu, jelikož slouží k vyhodnocení možného zisku, ale také toho, jak je daný obor atraktivní. Pokud začne být rivalita v určitém odvětví na vysoké úrovni, tak se to projeví poklesem zisku tohoto odvětví,

protože firmy budou tlačit cenu výrobků dolů v rámci konkurenčního boje. Míru rivality může ovlivnit řada různých faktorů. Nejčastějším faktorem je množství konkurence a jejich velikost. Pokud se v určitém oboru vyskytuje velký počet konkurentů, tak je mezi nimi zpravidla vysoká míra rivality. V případě, že má nějaký podnik monopolní postavení a ostatní podniky jsou v porovnání s tímto podnikem o dost slabší, tak tyto firmy nemají dostatečnou sílu na to, aby toto postavení změnili, tím pádem na tomto trhu nepanuje taková rivalita a tento trh je mnohem stálejší. Dalším důležitým faktorem je existence fixních nákladů, které v případě, že jsou na vysoké úrovni, způsobují rostoucí rivalitu v daném odvětví. Neméně důležitá je rychlost, kterou dokáže trh růst v určitém odvětví. V případě, že trh roste velmi rychlým tempem, tak mohou firmy splnit své cíle jen prostřednictvím zvýšené poptávky. V opačném případě, kdy dochází k pozvolnému zvyšování poptávky, se snaží podniky zajistit si vyšší podíl na trhu. Probíhají konkurenční boje a firma, která vyhraje, získá tržní podíl jiné firmy. Velký význam má i diferenciací produktu, protože pokud je určitý produkt snadno zaměnitelný za jiný, tak automaticky dojde ke zvýšení konkurence a rivality v tomto odvětví. Posledním faktorem, který působí na rivalitu jsou bariéry, které omezují vstup na daný trh (Sedláčková a Buchta, 2006).

Metoda scénářů

Při každé činnosti je nutné se dívat co nejvíce do budoucnosti, jelikož mohou nastat situace, které nás určitým způsobem ohrozí. Právě na tomto principu funguje metoda scénářů. Spočívá ve vytváření modelů, které zachycují obraz situací, které mohou nastat v budoucnosti. Tato metoda je hojně používaná především ve veřejné správě, obraně a bezpečnosti. Scénář musí být vždy zaměřen konkrétně, aby ho bylo možno využít pro formulování budoucího vývoje a neskrýval případné nejasnosti. Hlavním úkolem scénářů je vytvořit reálnou vizi, která nám poté poskytne příležitost ke stanovení strategických cílů (Grasseová, 2015).

Je důležité si uvědomit, že scénáře jsou jen pomocným nástrojem k získání představy o budoucím vývoji. Nelze je používat jako jasně danou příručku, která nám umožní si naplánovat budoucnost do detailu. Je to tedy popis vývoje budoucnosti, který má určitý počáteční bod a poté pokračuje domnělým sledem události až ke konečnému bodu o kterém se domníváme, že nastane (Grasseová, 2015).

Scénáře mohou být zpracovány v různých formách. Můžeme nalézt scénáře, které jsou zpracovány na jednu stranu dokumentu, ale existují i scénáře, které jsou o mnohem větším

rozsahu. Je možné je také vytvořit ve formě multimediální prezentace, která využívá obrázků k bližšímu přiblížení situace. Doporučenou periodou pro tvorbu scénářů je období od 5 do 20 let. Scénáře můžeme rozdělit na scénáře vývojové a scénáře situační (Grasseová, 2015). Tyto dva typy budou popsány v následujících odstavcích.

Pro vývojové scénáře musíme nejprve stanovit výchozí bod, kterým je současná situace. Od tohoto bodu probíhá plánování vývojových procesů, které vyústí v nějaký počet možných budoucích situací. Jsou zde zahrnuty také možné příčiny a důsledky z nich plynoucí, které mohou způsobit řetězec události zasahujících do fází následujících. Můžeme je přirovnat k prognózám.

Situační scénáře, na rozdíl od vývojových scénářů, se opírají o budoucí situace. Situační scénáře tedy nezkoumají celý proces od začátku až do konce, ale zaměřují se přímo na situaci, která má nastat až v budoucnosti. Využívají se především při zkoumání dopadů různých rozhodnutí. Zajímá nás tedy konečný důsledek našeho rozhodnutí.

Tvorba scénářů

Co se týče tvorby scénářů, tak je nejdůležitější, aby byly pečlivě popsány jak hlavní hybné síly budoucího vývoje, tak i zkoumaný problém. Postup tvorby scénářů se dělí na čtyři kroky. První krok je zaměřen hlavně na vymezení účelu, pro který se scénář sestavuje. Zjednodušeně odpovídáme na otázku (Proč sestavujeme tento scénář?). Je to tedy nějaká množina všech možných scénářů, které nějakým způsobem splňují kritéria. Ve druhém kroku dochází ke zkoumání mechanismů. Úkolem této části tvorby je vyhodnotit hybné síly, určit hlavní prvky scénáře a prozkoumat vztahy mezi těmito prvky. K určení těchto prvků můžeme využít brainstorming nebo morfologickou metodu. Ve třetí části probíhá hodnocení. Dochází tedy k analýze dat a informací, a také toho, zda scénář plní požadovaný účel. Hodnotí se především racionalita a platnost scénáře. Při tvorbě scénářů nesmíme zapomínat na to, že potřebujeme co nejkvalitnější a nejpřesnější data, protože v opačném případě může dojít k předčasné tvorbě scénáře a následnému neúspěchu. Posledním bodem je výběr vhodného scénáře. Ve většině případů není možné všechny problémy vyřešit jen využitím prostého scénáře. V této části by mělo dojít k vyloučení závislosti na nereálných scénářích a také k výběru těch, které největší měrou splňují klíčové faktory. Ty scénáře, které budou vybrány, budou muset být ještě zkompletovány na finální verzi (Grasseová, 2015).

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno souborem prvků a jejich vzájemnými vztahy, které se nacházejí v jádru společnosti. Tuto společnost můžeme popsat jako systém, který obsahuje lidi a prostředky věcného charakteru, kteří se navzájem ovlivňují, dochází mezi nimi ke komunikaci a řízení. Úkolem analýzy vnitřního prostředí je nalézt silné a slabé stránky organizace. Abychom byli schopní objevit tyto stránky, musíme se prvně zaměřit na takové přednosti, které jsou pro tuto firmu specifické a pomocí kterých se dokážou odlišit od své konkurence. Tyto údaje mají pro podnik klíčový strategický význam, jelikož umožní získat výhodu oproti konkurenci. Podnik si proto musí střežit tyto přednosti, které mají specifický charakter a také se snažit získat nové. V konkurenčním boji často dochází ke snahám získat nebo imitovat tyto přednosti a dosáhnout tak lepšího postavení na trhu (Dedouchová, 2001).

Ke zjištění slabých a silných stránek je zapotřebí prvně identifikovat interní firemní faktory. Rozbor těchto faktorů bude proveden v další části této kapitoly pomocí analýzy klíčových faktorů, VRIO analýzy a finanční analýzy.

VRIO analýza

Tato metoda je jedna z těch, které vznikly teprve v nedávné době. Název je tvořen počátečními písmeny čtyř anglických slov, které budou popsány níže. Hlavním cílem této metody je ohodnotit klíčové zdroje podniku, které zajišťují firmě určitou konkurenční výhodu nebo jí alespoň umožňují výhodnější konkurenční postavení. Touto analýzou hodnotíme zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální (Matusiková, 2014).

K zajištění konkurenceschopnosti výše zmíněných zdrojů je nutné nejprve ohodnotit jejich vliv pomocí čtyř hledisek (Matusiková, 2014). Nyní budou tyto hlediska blíže popsána.

Value (hodnota)

Představuje hodnotu, kterou tento zdroj poskytuje organizaci. Klademe si především otázku, jak drahý je pro nás tento zdroj nebo co všechno musíme vynaložit k tomu, abychom ho získali pro sebe. Případně co musí vynaložit konkurence k jeho získání. Důležitou složkou tohoto hlediska je změna hodnoty zkoumaného zdroje v čase. Z tohoto důvodu je nutné do hodnocení zahrnout také ušlý zisk, kterého bychom mohli dosáhnout v případě využití odlišného zdroje. Hodnotí se tedy různé aspekty jeho vzácnosti jako: míra jeho užitečnosti v podnikovém prostředí, jeho kvalita nebo přístup zákazníka.

Rareness (Vzácnost)

Tento anglický pojem představuje určitou vzácnost zkoumaného zdroje. Hlavním hlediskem je zjistit, jestli je výskyt tohoto zdroje běžný nebo je dostupný jen v omezené míře, a tudíž je vzácný. Můžeme na tento aspekt nahlédnout i z jiného pohledu, kterým je množství jiných firem využívajících tento obdobný zdroj pro svou činnost. Velmi vzácné zdroje tedy poskytují mnohem větší konkurenční výhodu nežli zdroje, které využívá každá firma.

Imitability (Napodobitelnost)

Hlavní podstatou tohoto hlediska je substituční charakter daného zdroje. To je možnost nahrazení zkoumaného zdroje nějakým podobným zdrojem, který má například shodné charakteristiky. V případě, že zkoumaný zdroj je velmi složitý a nákladný napodobit nebo je to dokonce nemožné, tak bude skýtat výraznou konkurenční výhodu. Jelikož je dnešní doba velice pokroková, tak je nutné se spíše zaměřit na dobu, kterou bude trvat jiné organizaci tento zdroj napodobit. Mezi nenapodobitelné zdroje můžeme zařadit například značku.

Organization (Organizace)

Z hlediska organizace se díváme především na její strukturu a jak se tato struktura projevuje ve vztahu ke zdroji. Zaměřujeme se především na možnosti organizace využít tyto zdroje a její schopnost převést je na co nejvyšší výslednou hodnotu.

Jak lze vidět, tak počáteční písmena těchto čtyř anglických slov tvoří zkratku VRIO. Tato metoda má i svá omezení, která brání jejímu využití. Hlavní omezení představuje fakt, že předpokladem této analýzy je stabilní konkurence v daném odvětví. Další bariérou je nutnost získání podrobných informací o našich konkurentech, což není mnohdy vůbec jednoduché (Matusiková, 2014).

Analýza klíčových faktorů

Pro správné vyhodnocení silných a slabých stránek je nutné vyhodnotit veškeré faktory, které působí uvnitř podniku. K tomuto účelu bude použita analýza klíčových faktorů. Mezi hodnocené faktory patří: marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, vědecko-technické faktory a faktory finanční. Tyto faktory budou blíže popsány v následující části (Matusiková, 2014).

1. Marketingové a distribuční faktory

Marketing se v poslední době stal jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož v současnosti si zákazníci mohou vybírat z nepřehledného množství produktů, které pocházejí od mnoha dodavatelů. Tito zákazníci kladou stále větší důraz na kvalitní výrobky, ale taky na úroveň ceny, která je v mnoha případech rozhodujícím prvkem. V dnešní době dochází k projevům stagnace příjmů obyvatelstva a v některých případech dokonce k jejich poklesu. Firmy se tím pádem musí zaměřit na přání zákazníka nebo jeho potřeby a snažit se je co nejlépe zaujmout svým marketingem. Toto se projevuje především zvolením strategie, která je zaměřena na oblast zákaznické péče, na rozdíl od prodejně orientovaných strategií, které mají za úkol jen prodej produktu. Firmy musí usilovat o vybudování vztahu se zákazníkem, aby jejich produkt dokázal uspokojit všechny zákaznické potřeby a zajistili si tak jejich důvěru. Tato důvěra pak povede k návratu těchto zákazníků k dané firmě. Navíc je pro podnik vždy méně nákladné zachovat si věrné zákazníky, než se neustále snažit získat zákazníky nové (Mallya, 2007).

2. Výrobní faktory

V oblasti výroby se řeší otázky, které se týkají převážně výrobních závodů. Mezi tyto otázky patří: jak jsou velké tyto závody, kde se budou nacházet nebo jak moc je výroba zautomatizovaná. Dále jsou zde zahrnuty veškeré procesy ve výrobě, disponibilní kapacity, používané nástroje a přístroje k výrobě nebo délka pracovní doby. Jde o pokrytí celého cyklu, který začíná nákupem materiálu a je ukončen dodáním konečného produktu našemu odběrateli. Neméně důležité je také zhodnotit, zda je celý tento proces ekonomický a efektivní (Mallya, 2007).

3. Faktory vědecko-technické

Tyto faktory jsou pro podnik velmi důležité, jelikož mohou přispět k zajištění lepší konkurenční pozice. Konkurenční výhody mohou dosáhnout neustálým vylepšováním svých produktů nebo i samotného výrobního procesu, což může vést k poklesu nákladů. Můžeme zde vyhodnotit, jak si je podnik vědom důležitosti tohoto faktoru a jakým způsobem jej prosazuje ve svých firemních strategiích. Dochází převážně k analyzování výzkumných procesů, jestli jsou zaměřeny na přání kupujících a zda jsou používány ty nejkvalitnější suroviny. Analyzována je i míra kreativity a inovace přímo v pracovních postupech (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Hlavním úkolem technického rozvoje je zajistit lepší a rychlejší uspokojení zákazníka než konkurence. Proto je nutné vyrábět produkty, které nestárnou rychle, a tudíž vydrží na trhu delší dobu. Dalším klíčovým bodem jsou výrobky, které jsou v něčem jedinečné a nemůže je vyrobit každý. Takové výrobky nám zajistí velkou konkurenční výhodu a umožní nám tak udržet si naše zákazníky (Matusiková, 2014).

4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Pracovními zdroji v podniku označujeme všechny lidi, kteří se podílejí na chodu této organizace. Zaměřujeme se na to, jestli mají adekvátní kvalifikaci, zda jsou zařazeni na správnou pozici a jestli jim vedení organizace poskytuje pravidelně důležité informace. Hodnotí se zde také pracovní podmínky a jestli mají nějaké vazby na vzdělávací zařízení. Moderní podniky se již neprezentují nepružně tvořenými hierarchickými systémy, které byly typické v minulosti, ale snaží se vytvářet propojenou soustavu lidí, mezi kterými dochází ke komunikaci a navzájem se doplňují. Pro fungování tohoto systému, je ale nutné zaměstnávat lidi, kteří budou věrní podniku, budou mít dostatečné vzdělání a také se budou schopni neustále zdokonalovat. Důležité je také tyto pracovníky adekvátně motivovat, protože lidé, kteří jsou dostatečně motivováni, podávají lepší výkony a mají i větší produktivitu. Tyto faktory podrobněji studuje řízení lidských zdrojů (Mallya, 2007).

5. Faktory finanční a rozpočtové

K popisu těchto faktorů se používá finanční analýza, která bude popsána v další kapitole. Tato analýza patří ke klíčovými částem strategického řízení, jelikož nám umožňuje zjistit postavení firmy a její schopnost používat své prostředky. Hlavním účelem této analýzy je zjištění finančního zdraví firmy. Používá se také při rozhodování o možných strategiích, a to v kontextu zhodnocení dostupných finančních zdrojů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Finanční analýza

V současnosti jsou na denním pořádku změny týkající se ekonomie a souvisejícího prostředí. Můžeme uvést změnu v oblasti konkurence nebo změnu struktury oborů. Finanční analýza přímo souvisí s působením těchto změn, ale také s tím, jak organizace dokáže tyto změny předpovídat a její schopnost se s těmito změnami vypořádat. Mezi vypovídací charakteristiky této analýzy patří především zhodnocení ekonomického stavu společnosti, její úspěšnost nebo výkonost ve finanční oblasti. Výhodou této analýzy je, že má vícero využití. Za prvé můžeme tuto analýzu použít k vyhodnocení průběžného vývoje, kdy se zaměřujeme

na minulost nebo se zaměříme na vývoj, který nastane v budoucnosti a tyto informace můžeme využít při finančním plánování (Ručková, 2011).

Veškerá rozhodnutí, která se rozhodnou manažeři přijmout, se dříve nebo později projeví na finančním stavu firmy. Proto je důležité se předem připravit na různé situace, které mohou nastat využitím právě finanční analýzy. Tato analýza může podpořit výběr vhodného rozhodnutí vyhodnocením jejich efektivity. Celá analýza se skládá z jednotlivých činností, které se zaměřují na zpracování informací o firmě, jejich následné vyhodnocení a vytvoření vhodných postupů, které budou sloužit jako odrazový můstek pro manažery (Bragg, 2014).

Hlavním úkolem této analýzy je zhodnotit finanční situaci, ve které se právě společnost nachází. Pokud manažeři jsou dobře obeznámeni s touto situací, pak mohou provádět adekvátní rozhodnutí ve finanční oblasti, jako je rozhodování o zdrojích, které využijí, vytváření nejvhodnější finanční struktury, získávání úvěrů nebo přerozdělování zisku. Díky této analýze jsou manažeři schopni odhalit, jestli firma dosahuje stanoveného zisku, s jakou rychlostí dokážou dostát svým závazkům a další velice užitečné informace (Drake, 2012).

Tato analýza náleží do finančního řízení a zobrazuje nám zpětnou představu o tom, jakou organizace již urazila cestu a jaké jsou její úspěchy. Dále také zda docílila svých stanovených cílů nebo jaké problémy se objevily v čase působení. Je zřejmé, že skutečnosti, které se odehrály v minulosti již změnit nelze, ale tyto informace nám poskytnou návod k budoucímu řízení firmy. Výsledky, které získáme jako výstupy této analýzy, neslouží jako zdroj informací jen pro majitele firmy, ale i pro jiné subjekty, které jsou s firmou propojeny jiným způsobem (Knapková, 2013).

V souvislosti s touto analýzou je důležitá pozice finančního analytika. Tato osoba je zodpovědná za výběr dat, která budou využita pro účely analýzy, ale i délku období, z kterého budou tyto data vyjmuta. Člověk na této pozici se musí probrat velkým množstvím informací a zvolit jen ty, které nejlépe vystihují současnou pozici firmy a budou rozhodující pro budoucí vývoj. V případě, že analytik špatně zvolí finanční data nebo k těmto informacím nepřístupuje s dostatečnou obezřetností, tak to může pro podnik představovat katastrofální následky (Drake, 2012).

Zdroje finanční analýzy

Pro zpracování této analýzy potřebujeme jisté zdroje informací, které nám poskytnou potřebná data, abychom byli schopni provést finanční analýzu. Těmito zdroji jsou rozvaha,

výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků, který je více znám jako výkaz cash flow. Tyto výkazy budou popsány v následujících odstavcích.

Rozvaha

Rozvaha je tvořena souhrnem aktiv a pasiv. Aktiva jsou název pro veškerý majetek, který společnost vlastní. Aktiva jsou dále rozčleněna na dlouhodobý majetek, který má životnost delší než jeden rok a je rozdělen na hmotný dlouhodobý majetek a nehmotný dlouhodobý majetek. V aktivech se ještě nachází majetek oběžný, který má životnost kratší než jeden rok. Tento majetek je ještě dále rozdělen na pohledávky, zásoby a finanční majetek krátkodobý. Pasiva představují veškeré krytí firmy neboli způsob financování majetku. Pasiva můžeme rozčlenit na kapitál vlastní a kapitál cizí. Do vlastního kapitálu patří především základní kapitál a různé fondy. Cizí kapitál je tvořen krátkodobými závazky, dlouhodobými závazky a rezervami (Fotr a kolektiv, 2012).

Tento výkaz vznikl jako první a tvořil základ účetnictví. Další potřebné výkazy byly odvozeny právě z rozvahy, aby bylo možno znázornit detailnější ekonomické charakteristiky. Důležité je také zmínit zlaté bilanční pravidlo a to, že aktiva se musí rovnat pasivům (Dluhošová, 2008).

Výkaz zisku a ztrát

Tento výkaz znázorňuje veškeré výnosy, které podnik získal a na druhé straně veškeré náklady, které k zisku těchto výnosů vynaložil. Výkaz zisku a ztrát je tedy klíčový pro získání hospodářských výsledků společnosti, které potřebujeme k propočtu poměrových ukazatelů. Budeme využívat dva typy hospodářských výsledků, a to zisk před zdaněním, který nese zkratku EBIT (earnings before interests and taxes) a čistý zisk po zaplacení daní, jehož zkratka je EAT (earnings after taxes) (Fotr a kolektiv, 2012).

Výkaz cash flow

Tento výkaz zobrazuje přehled o peněžních tocích, tedy o veškerých příjmech, které nám přitekly do firmy. Na druhé straně jsou zde veškeré výdaje, které nám naopak z firmy odtekly. Informuje nás tedy o všech pohybech peněžních prostředků za určitý časový úsek. Tento výkaz je rozdělen do tří oblastí: oblast provozní činnosti, oblast investic a finanční oblast (Fotr a kolektiv, 2012).

Hlavní výhodou tohoto výkazu je, že nám zobrazuje reálnou skutečnost. To znamená, že nám vyobrazuje příjmy až v momentě, kdy je ve skutečnosti dostaneme a výdaje až ve

chvíli, kdy je doopravdy vynaložíme. Zobrazuje nám tedy rozdíl mezi získanými příjmy a vynaloženými výdaji právě k určitému okamžiku. Cash flow můžeme zanalyzovat pomocí dvou metod a to metodou přímou a nepřímou (Dluhošová, 2008).

Ukazatele finanční analýzy

V rámci finanční analýzy lze zpracovat řadu možných ukazatelů, které představují základ pro zhodnocení finanční situace podniku. Zaměříme se především na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, finanční stability a aktivity. Jakmile vyhodnotíme tyto ukazatele, budeme schopni zjistit, ve kterých oblastech má podnik rezervy a ve kterých oblastech naopak vyniká.

Ukazatele finanční stability

Stabilitu firmy můžeme chápat, jako složení zdrojů, kterými je firma financována. Porovnáváme tedy vztah mezi aktivy, což je náš majetek a pasivy, kterými náš majetek kryjeme. Tímto ukazatelem může být podíl vlastního kapitálu na aktivech (Dluhošová, 2008).

Ukazatele zadluženosti

Podnik by se měl snažit dosáhnout co nejvhodnější zadluženosti. Taková zadluženost znamená, že máme adekvátní poměr mezi majetkem krytým pomocí vlastních zdrojů a majetkem, který je kryt zdroji cizími. Může se zdát, že je lepší využívat zdroje vlastní, jelikož se tak nijak nezadlužíme, ale opak je pravdou. Tyto zdroje jsou ve většině případů tou dražší variantou, a proto je výhodnější využívat zdroje cizí. Mnoho lidí si představuje zadluženost jen jako nějakou negativní vlastnost, ale ve finančně zdravých firmách může vést k růstu výnosnosti. Pokud bychom se měli podívat na náklady, které jsou spojené s určitými způsoby financování majetku, tak pro cizí kapitál to jsou především úroky, které musíme platit zainteresované straně za jejich poskytnutí. Dále tuto cenu ovlivňuje doba splatnosti a míra rizika, která je spojena s takto poskytnutými zdroji. Obecně platí, že čím je půjčka rizikovější, tím vyšší částku investor požaduje. Pro vlastní kapitál jsou to dividendy a výplaty podílu na zisku. Mezi tyto ukazatele patří celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu, úrokové krytí a úrokové zatížení (Dluhošová, 2008).

Ukazatele rentability

Hlavním úkolem těchto ukazatelů je vyhodnocení výnosnosti zdrojů a majetku, které jsme do firmy vložili. V čitateli se vždy nachází určitá podoba zisku (EAT, EBT nebo EBIT)

a ve jmenovateli nalezneme nějaký druh aktiv nebo pasiv. Obecně by měly všechny ukazatele rentability v čase růst, ale to samozřejmě závisí na mnoha proměnných. Největší význam představují pro akcionáře a vlastníky, ale můžou se o ně zajímat i jiné skupiny, které mají určité vztahy s danou firmou. Těmito ukazateli jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb (Dluhošová, 2008).

Nyní se zaměříme na různé formy zisku, které jsme zmínili v předchozím odstavci. Jako první si popíšeme EAT, což je výsledek hospodaření po zdanění. Dalším ziskem je EBT, který nám představuje výsledek hospodaření před zdaněním a již od něj byly odečteny úroky. Také již od něj byly odečteny nebo k němu byly přičteny mimořádné výsledky hospodaření. Posledním jmenovaným je EBIT, který znázorňuje výsledek hospodaření před tím, než od něj budou odečteny daně a úroky. Je používán především v oblastech, kde je klíčové srovnání mezi firmami (Ručková, 2011).

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele nám vyjadřují, zda je podnik schopný dostát svým závazkům. Likvidita závisí především na rychlosti přijímání pohledávek. Dalším kritériem jsou produkty, které se dobře a bez problému prodávají. Můžeme uvést také rychlost přeměny zásob na peněžní prostředky. Mezi tyto ukazatele můžeme zařadit celkovou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu (Dluhošová, 2008).

Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů můžeme zjistit, jak je kapitál vázaný na rozličné formy aktiv. Nebereme v potaz jen krátkodobá aktiva, ale i ty dlouhodobá. Jedná se především o ukazatele, které zobrazují dobu obratu a obrátku. Těmito ukazateli jsou obrátka celkových aktiv, doba obratu aktiv a doba obratu pohledávek (Dluhošová, 2008).

2.5 SWOT analýza

Jak již bylo řečeno, strategická analýza se musí zaměřovat jak na analýzu vnitřního, tak na analýzu vnějšího prostředí. Při zkoumání vnitřního prostředí narazíme na silné stránky, které nám umožňují vyniknout a slabé stránky, které bychom se měli snažit co nejvíce omezit. Při analýze vnějšího prostředí získáme pohled na příležitosti, kterých se můžeme chopit a hrozby, které nás mohou naopak ohrozit v našem podnikání. Výsledkem strategické analýzy by měly být určité závěry, kterých dosáhneme po zanalyzování všech proměnných. Tyto

závěry pak v konečném důsledku jsou využity k definování nových strategií. Hlavní doménou firmy by měly být silné stránky, které poté může použít k využití příležitostí, které se jí naskytnou (Dedouchová, 2001).

Pro vytvoření určitého závěru z provedených analýz se využívá SWOT analýza. Nejčastěji se SWOT analýza zpracovává do tabulky, jelikož tabulka je jednoduchá na zpracování, zajišťuje dostatečnou přehlednost a tudíž nám i značně zjednodušuje její vyhodnocení (Dedouchová, 2001).

SWOT analýza představuje tedy určitý rámec, kterým zjišťujeme konkurenční pozici společnosti. Je tvořena čtyřmi písmeny, která vycházejí z anglických slov. Písmeno S je počáteční písmeno slova strengths (silné stránky), písmeno W skrývá slovo weaknesses (slabé stránky), O je počáteční písmeno slova opportunities (příležitosti) a jako poslední je zde písmeno T, které představuje slovo threats (hrozby) (Čevelová, 2011).

Silné stránky

Silné stránky by se daly popsat jako oblasti, ve kterých dokáže být firma lepší než konkurence. Jsou to všechny schopnosti, vědomosti, ale i úspěchy, kterých firma dosáhla a umožňují jí tak upevnovat si své místo v tržním prostředí. Pokud bychom měli být více konkrétní, tak zde můžeme zařadit: know-how, které má jen naše firma, zaměstnanci s mimořádnými zkušenostmi nebo unikátní zdroje surovin (Čevelová, 2011).

Slabé stránky

Představují určitou brzdu, která nám brání v optimálním výkonu. Tyto oblasti je nutné se snažit co nejlépe zlepšit nebo je úplně vymýtit, aby firma zůstala konkurenceschopná. Mezi časté slabé stránky můžeme zařadit například: slabou značku, velkou zadluženost nebo nedostatek kapitálu (Investopedia, 2019).

Příležitosti

Jak již název napovídá, tak příležitosti představují pro firmu určitou možnost získat výhodu oproti konkurenci. Pokud by například došlo ke snížení vývozního cla, tak by mohla firma začít vyvážet své produkty na nový zahraniční trh a získat tak dodatečné prodeje, které by jí zajistily výhodnější pozici na trhu (Investopedia, 2019).

Hrozby

Na tyto faktory by měla brát firma obzvláště velký zřetel, jelikož mohou představovat potenciální nebezpečí pro firmu, které se může projevit až v pozdějším období. Tuto skutečnost si můžeme představit na společnosti, která produkuje obilí. Velké sucho může zničit celou úrodu, kterou plánuje společnost v určitém období sklídit. Pro tuto společnost tedy představuje sucho velkou hrozbu (Investopedia, 2019).

Obr. 2.3 Matice SWOT

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky 1. 2. 3. atd.	Silné stránky 1. 2. 3. atd.
	Příležitosti 1. 2. 3. atd.	WO strategie
Hrozby 1. 2. 3. atd.	WT strategie	ST strategie

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Grasseová, 2015)

Úkolem SWOT analýzy není jen vytvořit soupis veškerých faktorů, které ovlivňují naši firmu, ale provést i další činnosti, které nám umožní získat potřebné závěry. Nejedna firma vytvoří SWOT analýzu jen jako nějaký prostředek, o který se můžou opírat během porad. Již během příprav na tuto analýzu si musíme tedy stanovit, jak budou výsledky této analýzy použity. Jakmile získáme výsledky analýzy, je nutné vybrat alternativní strategii, kterou budeme následně realizovat (Grasseová, 2015). Tyto alternativní strategie můžeme vidět na obrázku 2.3. a budou popsány níže.

WO strategie (strategie hledání)

Hlavním účelem této strategie je vymýtit nalezené slabé stránky pomocí příležitostí, které se danému podniku nabízejí. S tímto procesem je spojen zisk dodatečných zdrojů, které budeme potřebovat, abychom se mohli chopit těchto příležitostí.

SO strategie (strategie využití)

Tato strategie se používá pro zužitkování příležitostí pomocí silných stránek. To znamená, že příležitosti, které se nám naskytují, se pokusíme získat využitím našich silných stránek. Každý podnik by se měl snažit dostat do tohoto kvadrantu, jelikož tato strategie nám umožňuje, dále se zaměřovat na podnikové cíle.

WT strategie (strategie vyhýbání)

Hlavní náplní této strategie je obranné postavení, kdy se firma snaží eliminovat slabé stránky a zároveň se vyhýbat možnému nebezpečí, které vychází z hrozeb. Tato strategie se snaží udržet podnik při životě, aby mohl stále plnit své cíle.

ST strategie (strategie konfrontace)

V případě této strategie, se jedná o využití silných stránek k tomu, abychom s jejich pomocí eliminovali hrozby, které nás ohrožují. Použití této strategie je ale do značné míry omezené, jelikož podnik potřebuje značnou sílu, aby mohl přímo konfrontovat hrozby.

Pro vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů bude použita metoda alokace bodů. Tato metoda spočívá v přiřazování bodů každému zjištěnému činiteli. Tato metoda bude použita pro všechny výše zmíněné faktory, kterými jsou: silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti. Následně budou všem činitelům přiřazeny váhy, dle důležitosti, pro hodnocení podniku. Součet všech přiřazených vah pro každý faktor bude jedna. Poté dojde k vynásobení přiřazených bodů a vah, které vyústí k dosažení výsledné hodnoty. Na základě výsledné hodnoty budou jednotlivé položky seřazeny od největší po nejmenší. Posléze stanovíme převládající vnější a vnitřní faktory. Nakonec sestavíme SWOT matici a vybereme vhodnou strategii, která bude odpovídat zjištěným údajům (Grasseová, 2015).

3 Prezentace podniku

Pro zpracování této práce byla vybrána firma R2K Czech, s.r.o. Tato firma působí ve stavebnictví a dalších oborech, které se stavebnictvím souvisí. Zaměřují se především na výstavbu budov ze dřeva, které jsou postaveny na klíč. Stavby na klíč nekončí dokončením hrubé stavby, ale pokračují dalšími činnostmi, které jsou již nad rámec této výstavby. Mezi tyto činnosti patří: vybavení koupelny, dovoz a instalace oken, výstavba plotu nebo montáž vjezdové brány. Z tohoto popisu vyplývá, že se jedná o velice komplexní a širokou nabídku služeb.

Firma R2K je zapsána jako společnost s ručením omezeným. Tato společnost vznikla 25. ledna 2014 zápisem do obchodního rejstříku. Společnost má jediného jednatele i společníka, kterým je tatáž osoba. Jako předmět podnikání byla zvolena výroba, obchod a služby, dále zámečnictví, nástrojářství a zednictví. Jako dodatečný předmět činností byl stanoven pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Nyní se zaměříme na hlavní činnost této firmy, kterou je stavba budov. K výběru je velké množství různých typů domů, které si následně zákazník může upravit k obrazu svému. Každý typ domu nese nějaké reálné jméno, což může podpořit osobitý přístup k zákazníkům. Typy domů se jmenují například Bruno 2 nebo Cyril 3. Většinu staveb firmy R2K tvoří dřevostavby. Nosné stěny těchto domů jsou tvořeny celostěnovými panely, které společnosti R2K dodává český výrobce. Výhodou těchto staveb je jejich rychlá výstavba a také energetická efektivnost, která dokáže ušetřit nemalé peníze během vytápění. Hlavním motem firmy je zaměření na kvalitu provedení veškerých prací a individuální přístup k zákazníkovi.

Jako další činnosti firmy R2K můžeme uvést montáž oken a dveří. Klienti si mohou vybrat z oken a dveří, které jsou z plastu, dřeva nebo hliníku. Pokud chce klient hlavně snadnou údržbu a dlouhou životnost, zvolí si možnost z plastu. Dřevěná varianta přináší především komfort a úsporu vytápění. V případě, že chce zákazník ušetřit převážně na vytápění, zvolí si hliníkové zpracování.

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku

Tato část práce bude zaměřena na praktickou aplikaci teoretických poznatků popsaných ve druhé kapitole. Jako první bude použita analýza PEST pro vyhodnocení makroprostředí podniku. Dále bude provedena analýza mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následovat bude vyhodnocení vnitřního prostředí, které bude provedeno využitím analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Na závěr budou získané poznatky shrnuty pomocí SWOT analýzy.

4.1 PEST analýza

PEST analýza bude použita pro analýzu makroprostředí firmy R2K. Postupně budou vyhodnoceny všechny čtyři faktory, které byly popsány v teoretické části. Hlavním úkolem této analýzy bude zjistit, jak jednotlivé faktory ovlivňují firmu R2K a jaké příležitosti nám poskytují a na které hrozby si musíme dát pozor.

4.1.1 Politické faktory

Politická situace ovlivňuje veškeré dění ve státě a všechny její subjekty, které se na území tohoto státu vyskytují nebo zde podnikají. Je nutné tuto situaci pozorovat a být připraven na možné změny, které mohou výrazným způsobem ovlivnit budoucí vývoj. Politické faktory nám mohou poskytnout příležitosti, které nám umožní dosahovat větších zisků nebo nás podpořit v našem rozvoji. Naopak, ale mohou představovat i hrozbu, kdy může dojít k určitému zákazu nebo například regulaci v některých odvětvích. Jelikož firma R2K působí výhradně na tuzemském trhu, budeme se dále zaměřovat na politickou situaci České republiky.

Česká republika si prošla velice pestrou historií a největším milníkem byl rok 1989, kdy došlo k pádu komunistů a nastolení demokracie. Od tohoto roku došlo k výraznému osvobození a nastala konečně možnost volně podnikat. Dalším bodem, který významně ovlivnil další vývoj byl rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do EU, která přinesla různé výhody, ale i nevýhody. Mezi hlavní výhody patří zejména podpora různých projektů, které jsou z velké části financovány právě pomocí EU.

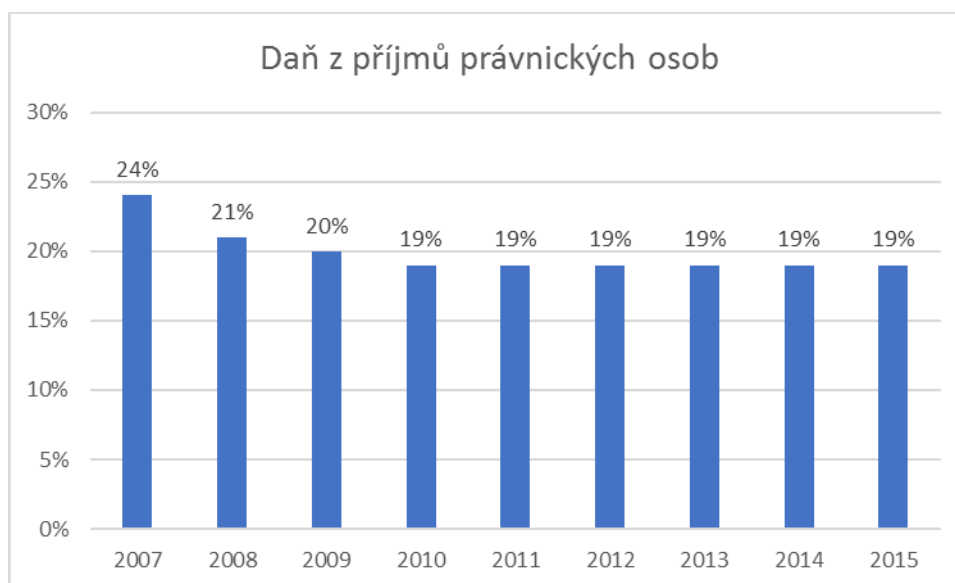
Hlavní problém představuje neustále se měnící legislativa a až přehnané množství administrativy spojené s nejrůznějšími úkony. Tyto skutečnosti působí nejvíce na malé a střední podniky, kam patří i námi analyzovaný podnik. Bylo již provedeno nespočet

průzkumů, které označily administrativní úkony a legislativu, jako největší podnikatelský problém působící na území České republiky.

Po právní stránce byla firma založena jako společnost s ručením omezeným a z toho důvodu se musí řídit podle zákona 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. V tomto zákonu jsou stanoveny hlavní podmínky, které je nutné splnit pro založení společnosti. Je nutné například složit základní kapitál, jehož minimální výše je 1 Kč nebo sepsat čestné prohlášení jednatelů. Dalšími právními předpisy, které musí společnost dodržovat jsou například Ústava České republiky, Zákoník práce nebo Občanský zákoník, který prošel významnou změnou na začátku roku 2014.

Jako každá firma i firma R2K musí plnit svou daňovou povinnost vůči státu. Hlavní daní, které se žádná firma nevyhne, je daň z příjmů právnických osob, která je v České republice stanovena ve výši 19 %. Jak lze vidět na grafu 4.1., tak daň z příjmů právnických osob se v České republice nezměnila od roku 2010 a stále se drží na hranici 19 %.

Graf 4.1 Daň z příjmů právnických osob



Zdroj: Vlastní zpracování dle AZDATA

4.1.2 Ekonomické faktory

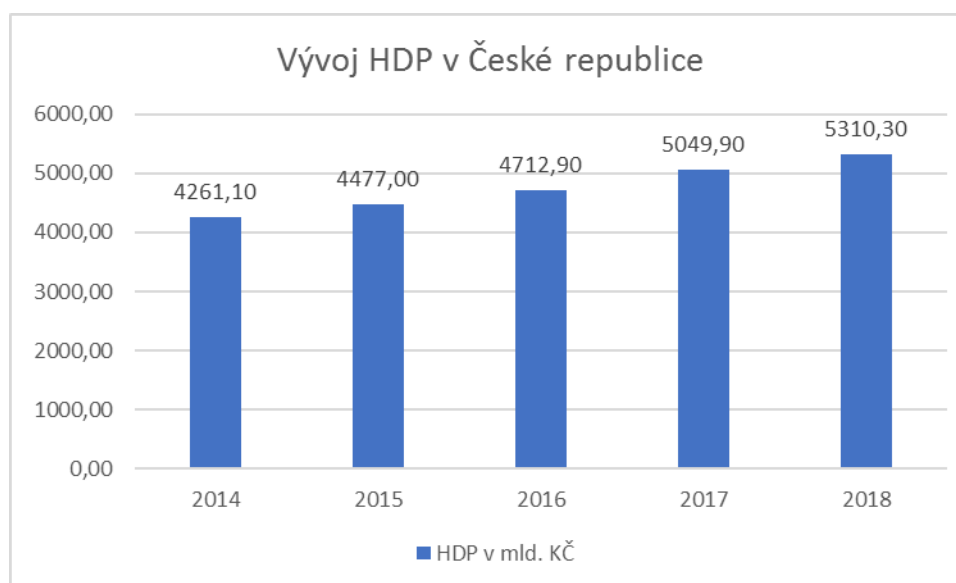
Ekonomické faktory působí velkou měrou na fungování podniku. Mezi nejvýznamnější faktory patří vývoj HDP, míra inflace, směnný kurz a úroková míra.

HDP

Hrubý domácí produkt zobrazuje v hodnotovém vyjádření veškeré statky a služby, které byly za sledované období vytvořeny na daném území. Jeho hlavní vypovídací hodnotou je vyjádření celkové výkonnosti ekonomiky dané země. Jako každý ukazatel, tak i HDP má své nedostatky. Ukazatel HDP nedokáže zachytit působení šedé ekonomiky nebo faktory, které nemají peněžitý charakter, jako stav životního prostředí nebo nízká úroveň kriminality.

Jak je zřejmé z grafu 4.2., tak od roku 2014, kdy byla společnost R2K založena dochází ke konzistentnímu růstu HDP. To svědčí především o tom, že ekonomika České republiky jde neustále nahoru a s tím ruku v ruce rostou příležitosti pro podnikatele, jelikož čím je lepší stav ekonomiky, tím více lidí bude mít zájem o nabízené služby. Jak můžeme také vyčíst z grafu níže, tak meziroční růst za sledovaná období se pohybuje od 2 % do 4 %. Nejvyšší meziroční růst byl zaznamenán v letech 2015, kdy došlo k nárůstu o 4,3 % a v roce 2017, kdy nárůst byl ve výši 4,6 %. Pokud bychom se zaměřili na změnu HDP od roku založení společnosti, tedy rok 2014 a poslední sledovaný rok 2018, tak došlo k nárůstu o celých 24,61 %. Tento výsledek naznačuje, že došlo k výraznému zlepšení ekonomické situace v České republice. Když zhodnotíme vývoj HDP v celkovém měřítku, tak poslední roky nám ukazují, že Česká republika je na vzestupu a pokud se neobjeví další krize, podobná globální ekonomické krizi, která se odehrála v roce 2008, tak lze předpokládat další růst ekonomiky, který by měl být příznivý také pro námi zkoumanou firmu.

Graf 4.2 Vývoj HDP



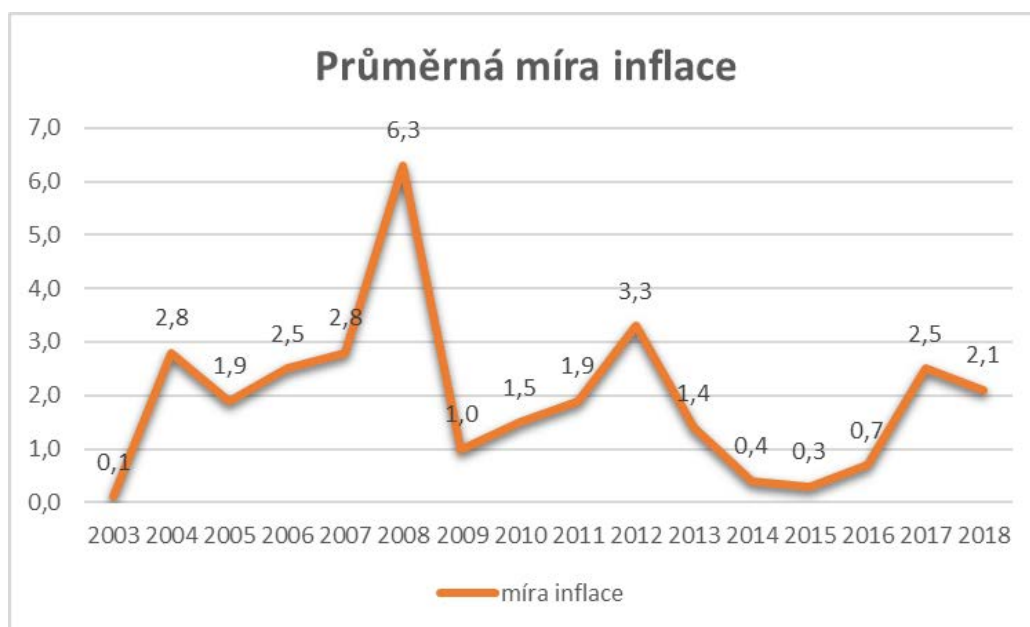
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzycz

Míra inflace

Inflace představuje nárůst cenové hladiny veškerých produktů a dostupných služeb v ekonomice, která je sledována za určité období. Můžeme si jí blíže definovat jako snížení hodnoty peněz, kdy si za stejné množství peněz můžeme pořídit méně statků.

Blíže se můžeme na situace v České republice podívat na grafu 4.3. Můžeme vidět, že největší skok byl zaznamenán v roce 2008, kdy hodnota inflace dosahovala 6,3 % a tato situace byla způsobena již zmíněnou krizí. Dále lze z grafu vyčíst, že došlo k výraznému snížení míry inflace od roku 2012 do roku 2015, kdy se inflace dostala z hranice 3,3 % až na 0,3 %. Následně docházelo opět k pozvolnému zvýšení a v roce 2017 dosáhla hodnota inflace 2,5 %. V posledním měřeném roce, tedy v roce 2018, došlo ke snížení na 2,1 %. Pokud by vývoj inflace dodržel svůj trend za posledních 10 let, tak by mělo dojít v letošním roce opět ke snížení. Inflace se stále nachází na přijatelných hodnotách, a proto by neměla představovat pro náš podnik nikterak velké ohrožení. Ohrožení by mohla představovat situace, kdy by inflace dosahovala nepřiměřeně vysokých hodnot. Tato skutečnost by mohla ovlivnit jistotu obyvatelstva, které by následně nevyužívalo služeb firmy R2K.

Graf 4.3 Průměrná roční míra inflace



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU

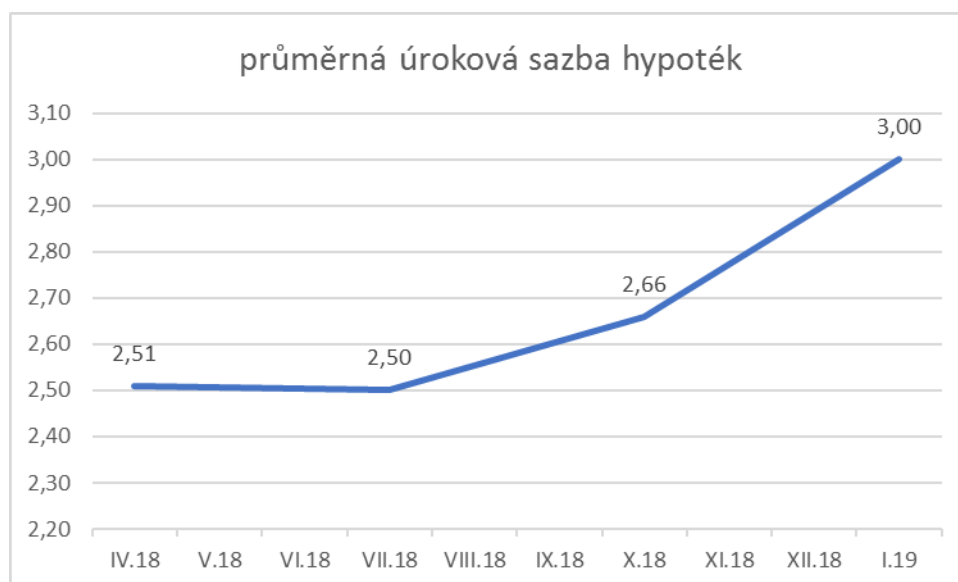
Úroková míra

Úroková míra může pro podnik představovat významný faktor, jelikož její výše ovlivní ochotu lidí si půjčit peníze a následně je investovat do statků, které by si přáli.

V případě, že bude například vysoká úroková míra, tak si lidé nebudou tolik půjčovat peníze a v našem případě si rozmyslí stavbu svého vysněného domu, který je ve většině případů financován právě tímto způsobem.

Pro zkoumání byla vybrána průměrná úroková sazba hypoték, která je zobrazena na grafu 4.4. Hypotéky byly vybrány z důvodu jejich souvislosti s podnikáním firmy R2K. Jak lze vidět v grafu, výše úrokové sazby se od dubna 2018 zvýšila z hodnoty 2,51 % na 3 % v lednu 2019. Tento vývoj by mohl negativně ovlivnit podnikání naší firmy, jelikož se zvyšujícími cenami za hypotéky, bude přibývat lidí, kteří raději zvolí pronájem, před stavbou vlastního domu. Podle nejnovějších informací, které nejsou zavedeny v grafu, začaly banky tyto sazby postupně snižovat, ale další vývoj je zatím nejasný.

Graf 4.4 Průměrná úroková sazba hypoték



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hypoindex

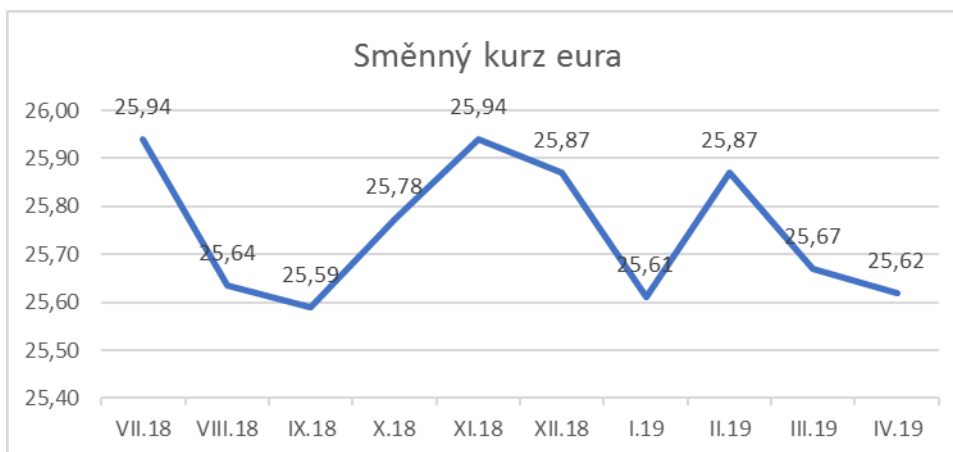
Směnný kurz

Tento faktor byl vybrán z důvodu, že je zde předpoklad firmy pro expanzi na zahraniční trhy. Firma se nachází ve Zlínském kraji, který poskytuje dobrou dostupnost na Slovensko a do Rakouska. Za tímto účelem bude hodnocen směnný kurz eura a české koruny.

Jak můžeme vidět na grafu 4.5, tak směnný kurz eura je za posledních 10 měsíců relativně stabilní. Hodnoty se neustále pohybují v rozmezí 26 českých korun za jedno euro a 25,5 českých korun za jedno euro. Nejnižší hodnota za sledované období byla v září 2018, kdy kurz dosahoval úrovně 25,59 a naopak nejvyšší hodnota byla 25,94, kterou můžeme vidět

rovnou ve dvou obdobích, a to v červenci a listopadu roku 2018. Stabilita tohoto kurzu tedy nepředstavuje ohrožení pro možnou expanzi do zahraničí.

Graf 4.5 Směnný kurz eura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzycz

4.1.3 Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory rovněž velkou měrou působí na naši firmu, jelikož společnost R2K dodává své služby koncovým zákazníkům. Významný vliv na firmu může mít například trend ve vzdělávání, kdy stále přibývá vysokoškolských studentů, ale ubývá obyvatel, kteří pracují na pozicích dělníků, kteří jsou nedílnou součástí stavebních profesí. Tato skutečnost může samozřejmě představovat potenciální hrozbu, protože bez dělníků nebudou schopni nadále provozovat svou činnost. Tento problém je samozřejmě možné vyřešit zaměstnáváním zahraničních pracovníků, kteří jsou velice pracovití, ale tady si je nutno dávat pozor, zda jsou tyto lidi v České republice legálně a mají povolenou pracovní činnost u potřebných úřadů. Další možností je využívání brigádníků, kterými jsou především studenti.

Dalším problémem, který v dnešní době působí, je velký počet „single“ lidí, kteří se zaměřují především na kariéru. Tito lidé zůstávají zejména v pronájmech a neuvažují ani o stavbě vlastního domu. Pro tento typ obyvatel jsou tady samozřejmě ještě doplňkové služby, které firma R2K nabízí. Do této oblasti mohou patřit také páry, které nežijí ve společné domácnosti.

Jak můžeme vidět v tabulce 4.1, tak nezaměstnanost se daří ve Zlínském kraji úspěšně snižovat. Tento ukazatel je pro nás důležitý ze dvou hledisek. V prvním případě, se jedná o potenciální zákazníky, kteří by v případě nezaměstnanosti neměli dostatek finančních

prostředků, které by použili na nakoupení produktů a služeb naší firmy. Dále by rostoucí nezaměstnanost mohla znamenat, že si zaměstnanci přejí vyšší platy, a proto nejsou ochotni pracovat za stávající úroveň mzdy. Tato skutečnost by mohla vést tedy k nutnému zvýšení mzdy. Následně bychom museli našim zaměstnancům platit více peněz, což by se dále promítlo do rostoucích nákladů firmy. V tomto případě, ale vidíme, že od roku 2013 se podařilo snížit nezaměstnanost o 3,2 %. V posledním měřeném roce 2017, bylo ve Zlínském kraji již jen 10,5 tisíce nezaměstnaných lidí. Tento vývoj tedy nepředstavuje velké riziko pro fungování podniku R2K.

Tabulka 4.1 Zaměstnanost a nezaměstnanost ve Zlínském kraji

	2013	2014	2015	2016	2017
Pracující (v tisících)	296,3	291,9	294,5	290,2	292,1
Z toho:					
Zaměstnaní (v tisících)	276,1	274,1	280,6	278,5	281,7
Nezaměstnaní (v tisících)	20,2	17,8	13,9	11,7	10,5
Míra nezaměstnanosti (v %)	6,8	6,1	4,7	4	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

4.1.4 Technologické faktory

V dnešní době se technologie neustále vyvíjí a z toho důvodu je velice důležité, aby se i naše společnost držela trendů a neusnula na vavřínech. Oblast stavebnictví není výjimkou, a prošlo také řadou změn. Velkou změnou byl přechod od robustních domů, které se stavěly několik měsíců až k dřevostavbám, které se dají postavit mnohonásobně rychleji. Firma R2K si je samozřejmě vědoma důležitosti technologie a dřevostavby se nacházejí v její nabídce. Dalším fenoménem jsou stavby na klíč. Tyto stavby jsou typické tím, že při předání klíčků zákazníkovi, je dům již vybaven. To znamená, že jsou všude položeny podlahy, koupelna je plně připravena a před domem se již nenachází žádná suť, ani jiné pozůstatky po právě ukončené výstavbě.

Nyní se podíváme na ekologickou stránku, která je v dnešní době velice přísně kontrolována. Samotná zastavěná plocha ovlivňuje životní prostředí, jelikož tato plocha se nedá už jinak využít pro jiné účely. Dalším ekologickým dopadem může být vytápění těchto staveb, které působí převážně na ovzduší. Na tento bod samozřejmě firma R2K myslela, a proto staví ekologické stavby, které poskytují co nejlepší úroveň zateplení, čímž se snižuje nutnost vytápění a tím pádem i látek, které jsou vypouštěny do ovzduší. Takže tento typ

staveb nejen ušetří náklady spojené se samotným vytápěním, ale také přispívá k čistšímu životnímu prostředí.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této části se zaměříme na mikroprostředí podniku, tedy na všechny faktory, které se nacházejí v blízkosti podniku. Mezi tyto faktory patří síla dodavatelů, síla zákazníku, míra rivality v odvětví, hrozba substitutů a hrozba nových konkurentů. Níže bude popsáno působení těchto faktorů na podnik R2K.

4.2.1 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů může výrazným způsobem ovlivnit působení podniku. Pokud má firma jen jednoho velkého dodavatele, tak je zde možnost, že si tento dodavatel bude určovat pro sebe zvláštní podmínky, jelikož je na něm firma závislá. Dalším aspektem je, zda firma využívá domácí nebo zahraniční dodavatele. V případě zahraničních dodavatelů, bychom se museli zaměřit i na směnný kurz cizí měny nebo dovozní cla.

Firma R2K využívá pro svou činnost výhradně jen kvalitní české dodavatele. Tímto způsobem může působit firma na tuzemské zákazníky, kteří dávají přednost domácím produktům. Co se týče velikosti zákazníků, tak největším a zásadním dodavatelem je firma DNK system, s.r.o., která dodává celistvé řešení pro dřevostavby. Tato firma poskytne naší firmě celý tzv. sendvič, který po dovezení na místo určení už jen stačí smontovat. Sendvič se říká celému komplexu, který je dovezen na místo a následně je z něj postavena dřevostavba. Tento dodavatel se podílí na nějakých 80 % materiálů, který firma R2K odebírá od svých dodavatelů. Zbýlých 20 % tvoří menší dodavatelé, kteří dodávají řešení doplňkových činností, jako okna, dveře nebo vrata. Tito menší dodavatelé jsou rovněž ryze české firmy.

Jak lze vyčíst z tohoto popisu, tak dodavatelé mohou představovat značné riziko, jelikož velkou většinu materiálu zajišťuje právě jeden velký dodavatel. Menší dodavatelé nepředstavují nijak velké riziko, jelikož se podílejí jen na malém množství dodávek. V případě zhoršení podmínek s těmito dodavateli, se může společnost obrátit na jiné alternativy.

4.2.2 Síla zákazníků

Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje působení naší firmy, jsou právě zákazníci. Zákazníci představují hlavní zdroj příjmů, a proto se na ně musí klást velká pozornost. Firma

R2K se zaměřuje především na menší koncové zákazníky v oblasti Zlínského kraje. Samozřejmě probíhá výstavba i v jiných oblastech Tuzemska, ale hlavní výstavba se soustřeďuje převážně právě ve Zlínském kraji. Cíleně se firma snaží vyhýbat větším projektům a větším klientům, protože jsou zde po delší dobu drženy finance. Dále tito klienti mohou klást větší důraz na termíny a různé smluvní podmínky.

Nicméně, firma R2K plánuje v nejbližší době větší developerský plán, který bude zaměřen na výstavbu přibližně 20-30 domů v žádané lokalitě. Tento plán je již navrhnut a čeká se na potřebná povolení, která umožní zahájit výstavbu. Tento krok představuje příležitost, ve formě velkých zisků, které budou spojeny s následným prodejem těchto domů, ale také s možnými riziky, v případě nenalezení kupců.

Hlavním cílem podniku je orientace na spokojené zákazníky, kteří budou mluvit jen pozitivně o své zkušenosti a tím mohou nalákat případně další potenciální zákazníky. Mimo to, je ke každému zákazníkovi přistupováno individuálně, přesně podle jeho potřeb a přání. Takže nedochází k výstavbě pevně daných staveb, ale každá může být ve výsledku jiná, právě podle specifických úprav, které si přeje zákazník. Péče o zákazníky nekončí jen výstavbou domu, ale zákazníkovi firma pomůže i s vyřízením úvěru nebo s dalšími doprovodnými službami. Tato komplexní řešení jsou předpokladem k dlouhotrvajícím vztahům se zákazníky, kteří se mohou poté obrátit na firmu, v případě výměny oken nebo dalších potřebných úprav nemovitosti.

Firma R2K se tedy zaměřuje především na tuzemský trh, kde má již rozšířené dobré jméno a mnoho spokojených zákazníků. Velkou příležitostí zůstávají zahraniční trhy, kde by mohla firma proniknout především kvalitou svých staveb. Jako nejlepší možnosti se jeví Rakousko, Slovensko nebo Německo.

4.2.3 Hrozba substitutů

Hlavním substitutem firmy R2K jsou lidé, kteří si postaví dům svými vlastními silami bez využití služeb firmy. Tato varianta je pro ně výhodnější, jelikož tento zákazník provede jen nákup potřebného materiálu a následně si veškeré stavební práce provede sám nebo s výpomocí své rodiny a přátel. Předpokladem pro tuto variantu je dostatek volného času a potřebná manuální zručnost.

Dalším možným substitutem jsou jedinci, kteří volí spíše pronájem v bytě, před výstavbou vlastního domu. Tito lidé představují hrozbu, jelikož se firma R2K nezabývá výstavbou bytů. Z tohoto důvodu přichází opět o potenciální zákazníky.

4.2.4 Hrozba nových konkurentů

Novou potenciální konkurenci by mohla lákat především vidina zisku, který je v oblasti stavebnictví zřejmý. V tomto odvětví, ale musíte nejdříve získat potřebné znalosti, bez kterých to nejde v žádném podnikání, následně potenciální kapitál, který bude použit k nakoupení základních prostředků a v poslední řadě také zákazníky, kterým budou poskytovány služby. Co se týče prostředků, tak je potřeba nakoupit dopravní prostředek, který bude sloužit pro přepravu materiálu na stavbu, dále nářadí k montáži a samozřejmě i zajistit mzdy pro zaměstnance, kteří budou tuto práci vykonávat. Dále také nesmíme zapomínat ani na materiál, který budeme využívat ke stavbě. Počáteční vklad byl tedy odhadnut na 2,5 miliónů českých korun. Velikost těchto nákladů by mohla představovat bariéru pro vstup nových konkurentů.

Pokud se zaměříme na znalosti, tak ty jsou obzvláště ve stavebnictví velice důležité. Je nutno celou stavbu navrhnout, zajistit potřebný materiál a následně danou stavbu i kvalitně postavit. V případě, že bude zanedbán nějaký detail, tak to může mít katastrofální následky. Neméně jednoduché by bylo také sehnat vhodnou klientelu, které budeme dodávat naše služby. Stavební sektor je mnohdy postaven na spokojených referencích a z toho důvodu můžou být začátky velice těžké.

4.2.5 Míra rivality v odvětví

Ve Zlínském kraji se nachází velký počet stavebních firem. Tyto firmy se zaměřují na veškeré stavební práce, a proto nemusí představovat přímé ohrožení pro náš podnik. Výrazně menší počet se zabývá přímo dřevostavbou, která patří mezi hlavní činnosti firmy R2K. Firma nepocítuje nikterak velký tlak ze strany konkurence, jelikož má stále velký počet zakázek a klientů. Největší problém představují velké stavební firmy, které se rovněž věnují stavbě dřevostaveb. Nicméně, tyto dřevostavby jsou méně kvalitní, a to může představovat hlavní výhodu pro firmu R2K. Jelikož má firma stále dostatečné množství zakázek, tak jí rivalita neohrožuje velkou měrou.

4.3 Analýza klíčových faktorů

Klíčové faktory představují pro podnik zásadní způsob k realizaci její činnosti ve formě jejich silných a slabých stránek. Pokud jsme schopni dobře sledovat tyto faktory a zároveň působit na jejich nedostatky, tak je to předpoklad k efektivnímu fungování. Tyto

faktory se nacházejí ve vnitřním prostředí podniku a jmenovitě to jsou vědecko-technické faktory, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, podnikové a pracovní zdroje a finanční faktory, které budou blíže zpracovány ve finanční analýze. Jejich působení na firmu R2K bude popsáno v následujících odstavcích.

1. Faktory vědecko-technické

Co se týče vědecko-technických faktorů, tak ty naši firmu přímo neovlivňují, jelikož firma R2K nemá žádnou výrobu. Na základě tohoto poznatku, nemůže například výzkumem zdokonalovat své produkty, jelikož veškerý materiál je zajišťován dodavateli. Každopádně se firma R2K snaží používat a nakupovat co nejmodernější technologie od svých dodavatelů, aby si byla schopná udržet svou konkurenční pozici.

2. Marketingové a distribuční faktory

Jak již bylo zmíněno, v dnešní době, která je plná nejmodernějších technologií, tak je obzvláště důležité, aby firma kladla důraz na propagaci a marketing obecně. Kvalitní marketing může být tím rozdílovým faktorem, který odděluje úspěšnou firmu od neúspěšné.

Firma R2K je si samozřejmě vědoma důležitosti reklamy a z toho důvodu využívá několik propagačních nástrojů. Využívají například billboardy, které se snaží stavět na místa, kde právě probíhá výstavba nebo v okolí cyklostezek, kde se můžou vyskytovat potenciální zákazníci. Tento způsob reklamy se zatím osvědčuje, a proto ho firma bude nadále využívat. Další snahou o propagaci byly PPC kampaně. Tyto kampaně spočívají v zobrazování nabídky firmy na internetových stránkách, kdy firma platí za každý proklik, který byl provedený přes daný odkaz. Tyto částky se mohou pohybovat od několika korun až po tisíce, což se odvíjí od mnoha proměnných. Tato forma reklamy, ale nebyla vůbec úspěšná a z toho důvodu jí firma nadále nevyužívá.

Největší úspěšnost firma zaznamenává z využívání reklam na sociálních sítích. Využívaný je především facebook, na který firma pravidelně přidává příspěvky svých dostavených domů nebo reference spokojených zákazníků. Nejdůležitější složkou každé firmy jsou právě spokojení zákazníci. Pokud tedy dokážeme své zákazníky uspokojit kvalitními službami a produkty, pak tito lidé dále šíří svou spokojenost a taková forma reklamy je k nezaplacení. Mnozí zákazníci se objevují právě na základě doporučení svých známých, kteří byli nadmíru spokojeni s poskytnutými službami. Tato reklama se bohužel nedá koupit, a z toho důvodu musí firma R2K pokračovat v dobré práci, aby si tuto ceněnou formu propagace udržela i nadále.

3. Výrobní faktory

Jak již bylo řečeno u faktorů vědecko-technických, tak ani výrobní faktory naší firmu neovlivňují, jelikož se nezabývá žádnou výrobou. Firma R2K nevlastní žádnou výrobní halu. Můžeme akorát zmínit sklad, kde je skladován zbylý nebo přebytečný materiál z provedených staveb, ale tento materiál se nevyskytuje ve velkém množství. Z tohoto důvodu nemůžeme provést analýzu výrobních faktorů a budeme je brát jako nevýznamné pro další práci.

4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Zaměstnanci patří ke stěžejním faktorům fungování každé firmy, jelikož bez jejich pomoci by se firma nemohla nikdy rozvíjet. Z toho důvodu je nutné si udržovat kvalitní pracovní sílu, která má potřebné vzdělání, zkušenosti a také určitou formu loajality vůči firmě. Důležitý je také přístup k těmto zaměstnancům, aby se cítili ceněni a neměli důvod odcházet jinam. Je nutné jim proto poskytovat různé formy benefitů a pravidelnou odměnu za odvedenou práci.

V současné době je ve firmě R2K zaměstnáno 6 stálých zaměstnanců. Toto číslo se může zdát nízké, ale je to dáno tím, že na stavby jsou většinou najímání externí pracovníci. Hlavním zdrojem těchto pracovníků jsou živnostníci. Můžou to být různí zedníci, elektrikáři, zámečníci nebo jiné profese, které jsou potřebné k dokončení zadaného úkolu. Dále firma využívá také zahraniční pracovníky. Těmito pracovníky jsou především lidé z Ukrajiny, kteří jsou velice pečliví, pracovití a dokážou zadanou práci odvést v dohodnutých termínech. Tito jedinci jsou využíváni především na výkopové práce a práce, kde není nutná velká odbornost. Poslední skupinu tvoří brigádníci. Mezi brigádníky patří především studenti, kteří jsou najímání v období letních prázdnin, kdy mají volno ve škole. Brigádníci bývají rovněž využíváni k výkopovým a méně odborným pracím.

Jak lze vidět z informací zmíněných výše, tak tato forma využívání pracovních sil, může představovat určité riziko, jelikož se může stát, že se firmě nepodaří najmout dostatečný počet pracovníků, kteří budou potřební na danou stavbu. Tato situace může vyústit v nedodržení stanovených termínů a následné pokuty. Dalším problémem může být i menší motivace těchto lidí, jelikož pracují jen na sebe a neexistuje zde žádná větší vazba na zaměstnávající firmu. Z těchto informací plyne i pozitivní stránka, jelikož firma platí tyto zaměstnance jen za odvedenou práci a nemusí jim platit v momentech, kdy pro ně žádnou práci nemá.

5. Faktory finanční a rozpočtové

Finanční faktory ovlivňují zásadní měrou počínání podniku, a proto jsou jedním z klíčových faktorů, které není radno brát na lehkou váhu. Při nedůsledném sledování těchto faktorů, může velice snadno nastat kritická situace, kdy se firma už nedá zachránit. Taková situace může nastat například neustálým zvětšováním dluhu, který se v určitém momentě již stane nezvladatelný. Z toho důvodu bude těmto faktorům věnována větší pozornost a budou blíže zpracovány v samostatné části 4.4, která nese název finanční analýza.

4.4 Finanční analýza

V této části budou ohodnoceny všechny důležité finanční ukazatele, které působí na činnosti firmy R2K. K tomuto účelu budou vyhodnoceny vybrané ukazatele. Mezi tyto ukazatele patří: ukazatele finanční stability, zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. K jejich zpracování budou použity tabulky pro větší přehlednost. Data pro tuto analýzu budou čerpána z příloh 2 a 3, kde jsou zpracovány vlastní verze rozvah a výkazu zisku a ztrát, podle materiálů poskytnutých firmou R2K. Jelikož firma zpracovává rozvahy a výkazy zisku a ztrát jen ve zkrácené podobě, tak některé ukazatele nebudou vyhodnoceny.

4.4.1 Ukazatele finanční stability

Tento ukazatel využíváme zejména ke zjištění struktury financování společnosti. Výpočtem zjistíme, jaká část majetku je financována vlastními zdroji. Z ukazatelů finanční stability bude blíže vyhodnocen pouze podíl vlastního kapitálu na aktivech. Výpočty budou znázorněny v procentech.

Tabulka 4.2 Ukazatele finanční stability

Ukazatele finanční stability	2015	2016	2017
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	-10,20%	-3,66%	-4,65%

Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 2

Jak lze vidět z tabulky 4.2, tak má firma jen záporný podíl vlastního kapitálu na aktivech. Tento fakt je způsobený především tím, že firma v těchto letech dosahovala jen negativního výsledku hospodaření. Dále lze vidět, že se záporný vývoj podílu vlastního kapitálu na aktivech od roku 2015 snížil z -10,20 % na -3,66 % v roce 2016. Následující rok se tento ukazatel opět o něco zvýšil, ale to bylo způsobeno především snížením aktiv, jelikož

ztráta se snížila v roce 2017 na 38 tisíc českých korun, ale kumulovaná ztráta z minulých let dosahovala již 487 tisíc korun. Z této tabulky lze taktéž usuzovat, že firma používá k financování svých aktivit převážně cizích zdrojů.

4.4.2 Ukazatele zadluženosti

Jak již bylo řečeno v teoretické části, zadluženost nemusí nutně představovat jen negativní vlastnosti. Víceméně veškeré firmy používají ke svému podnikání určitou formu cizích zdrojů a za tyto zdroje musí poskytovatelům platit úroky. V tabulce 4.3 budou zpracovány potřebné ukazatele zadluženosti. Těmito ukazateli jsou celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu, úrokové krytí a úrokové zatížení.

Tabulka 4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele Zadluženosti	2015	2016	2017
Celková zadluženost	110%	103%	104%
Zadluženost vlastního kapitálu	N/A	N/A	N/A

Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 2

Prvním zkoumaným ukazatelem byla celková zadluženost. Tento ukazatel zkoumá poměr mezi veškerými aktivy společnosti a jejím cizím kapitálem. Jak můžeme vidět v tabulce 4.3, tak firma R2K je výrazně předlužena, jelikož její cizí kapitál tvoří větší část nežli její celková aktiva. Tato skutečnost je způsobena především tím, že společnost je neustále ve ztrátě a tím pádem i její vlastní kapitál je záporný. Z tohoto důvodu také společnost nemůže používat tento kapitál k financování vlastních aktivit. Lze očekávat zlepšení v momentě, kdy společnost začne dosahovat zisku. Pokud se zaměříme na čísla, tak došlo ke snížení zadluženosti ze 110 % v roce 2015 na 104 % v roce 2017.

Zadluženost vlastního kapitálu nebyla hodnocena, jelikož vlastní kapitál je každý zkoumaný rok záporný a z toho důvodu by pro nás neměl vypovídací hodnotu. Rovněž nebyly vyhodnoceny ukazatele úrokového krytí a úrokového zatížení, jelikož nebyly dodány přehledy placených úroků.

4.4.3 Ukazatele rentability

Jak již bylo řečeno v teoretické části, tak ukazatele rentability nám poskytují obraz výnosnosti jednotlivých prostředků, které byly vloženy do podnikání. V této části budou vyhodnoceny ukazatele ROA, který nám zobrazuje výnosnost aktiv, dále ukazatel ROE,

zabývající se vlastním kapitálem, a nakonec i ROS, který zkoumá tržby. V tabulce 4.3 budou tyto ukazatele vypočteny a následně bude provedeno jejich vyhodnocení. Při výpočtu nebude rozdíl mezi hodnotami EAT, EBIT a čistého zisku, jelikož společnost dosahovala ve všech sledovaných letech jen ztráty.

Tabulka 4.4 Ukazatele rentability

Ukazatele Rentability	2015	2016	2017
ROA	-17,76%	-1,56%	-0,54%
ROE	N/A	N/A	N/A
ROS	-14,53%	-2,79%	-0,67%

Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 2 a 3

Jak již bylo zmíněno dříve, všechny hodnoty v tabulce 4.3 dosahují záporných hodnot, jelikož firma nedosahovala v žádném roce zisku. Nicméně, pokud se podíváme na zjištěné hodnoty ROA, tak došlo k výraznému posunu výnosnosti aktiv, jelikož od roku 2015 se zvýšila z hodnoty -17,76 % na hodnotu -0,54 % v roce 2017. Tento vývoj naznačuje, že firma v nejbližších letech konečně dosáhne na kladný výsledek hospodaření. Tomuto nasvědčuje i další z ukazatelů, kterým je ROS. Zde jsme zaznamenali posun z hodnoty -14,53 % v roce 2015 na -0,67 % v roce 2017. Tento fakt jen potvrzuje myšlenku výše, že společnost bude v nejbližších letech dosahovat zisku.

Negativní hodnoty výsledku hospodaření jsou dány především těžkými začátky podnikání, kde je nejprve nutné získat potřebné zákazníky a jejich reference, které později vyústí ve větší počet zakázek. Také je nutné v prvotních začátcích investovat nemalé prostředky, které jsou nutné k zahájení podnikání. Z tabulky 4.3, ale jasně vyplývá, že se firmě začíná postupem času více dařit.

4.4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita nám zobrazuje schopnost nebo pravděpodobnost s jakou firma dokáže splnit své závazkové povinnosti. Likvidita se počítá jako poměr různých částí oběžného majetku a krátkodobých závazků. Pokud by společnost měla špatné výsledky v této části, tak by to mohlo způsobit, že jim nebudou půjčeny finanční prostředky, jelikož není schopná své závazky dodržet. Blíže bude zpracována celková, pohotová a okamžitá likvidita. Nicméně pohotovou likviditu nelze spočítat, jelikož společnost má jen zkrácené výkazy, které neposkytují přehled zásob. Zjištěné hodnoty budou vypočteny v tabulce 4.4.

Tabulka 4.5 Ukazatele likvidity

Ukazatele Likvidity	2015	2016	2017
Celková likvidita	0,14	0,018	0,16
Pohotová likvidita	N/A	N/A	N/A
Okamžitá likvidita	0	0,015	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování dle přílohy 2

Abychom byli schopni posoudit tyto ukazatele, tak si musíme nejprve říci hodnoty, které by měly být doporučené. Co se týče celkové likvidity, tak ta by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Jak můžeme vidět v tabulce 4.5, tak firma R2K má tyto hodnoty na velice nízké úrovni. V roce 2015 dosahovala hodnoty jen 0,14, což je hodně pod doporučenou hodnotou. V roce 2016 tato hodnota dokonce klesla na 0,018. V roce 2017 se opět zvedla, a to na hodnotu 0,16, což bylo způsobeno zejména zvýšením oběžných aktiv. Tyto hodnoty vyjadřují, že společnost nemá dostatečné množství oběžného majetku, který by byl použit k uhrazení krátkodobých závazků. Tyto zjištěné hodnoty mohou představovat kritické nedostatky v podnikovém řízení. Jak již bylo řečeno výše, pohotová likvidita není hodnocena, jelikož firma nemá přehled zásob.

Dalším hodnoceným ukazatelem je okamžitá likvidita. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou v rozmezí 0,9 až 1,1. Příliš nízké hodnoty tohoto ukazatele znázorňují, že má firma nedostatečné množství okamžitých peněžních prostředků, které by byly použity k financování krátkodobých závazků. V opačném případě, naopak společnost udržuje zbytečně velké množství těchto prostředků. V tabulce 4.5 můžeme vidět, že v roce 2015 neměla společnost žádné okamžité prostředky. Následující rok dosahovala okamžitá likvidita jen hodnoty 0,015, která představuje velký nedostatek. V roce 2017 se tato hodnota zvýšila na 0,17, ale opět je to velice nízká hodnota.

V této části jsme zjistili, že firma R2K má výrazné nedostatky v zajištění platební schopnosti za své krátkodobé závazky.

4.4.5 Ukazatele aktivity

Jako poslední část finanční analýzy budou vyhodnoceny ukazatelé aktivity. Těmito ukazateli zjišťujeme především to, jak jsou jednotlivá aktiva vázaná na kapitálu. Na základě poskytnutých materiálů budou v tabulce 4.5 zpracovány ukazatele obrátky celkových aktiv, doby obratu aktiv a doby obratu pohledávek.

Tabulka 4.6 Ukazatele aktivity

Ukazatele Aktivity	2015	2016	2017
Obrátka celkových aktiv	1,22	0,56	0,81
Doba obratu aktiv	294,5	646,5	443,65
Doba obratu pohledávek	41,47	2,06	15,82

Zdroj: Vlastní zpracování dle příloh 2 a 3

Nejprve si vyhodnotíme obrátku celkových aktiv, kterou můžeme vidět v tabulce 4.6. Obrátka nám vyjadřuje, jak intenzivně je využit náš majetek neboli kolikrát se nám obrátí majetek v tržbách za rok. V tomto případě se jedná o využití aktiv společnosti. Obecně by měly tyto hodnoty dosahovat co nejvyšších hodnot, aby bylo zajištěno co nejvyšší využití majetku. Jak lze vyčíst z tabulky 4.6, tak nejlepšími hodnotami dosahovala firma v roce 2015, kdy hodnota obrátky byla 1,22. V roce 2016 došlo k výraznému poklesu na hodnotu 0,56, ale v roce 2017 se nám hodnota opět zvýšila na 0,81. Ve výsledku to nejsou úplně špatné hodnoty, jelikož společnost má velké množství dlouhodobých aktiv.

Nyní se zaměříme na doby obratu aktiv. Tento ukazatel nám udává čas, který je potřebný k přeměně aktiv na peněžní prostředky. Pokud se podíváme na zjištěné hodnoty, tak firmě trvá velice dlouhou dobu dosáhnout této přeměny. Tato skutečnost může být způsobena především oborem podnikání ve stavebnictví. Za zmínku stojí rok 2016, kdy společnosti trvalo 646 dní, aby přeměnila svá aktiva na peněžní prostředky.

Pokud se podíváme na doby obratu pohledávek, tak ty se od roku 2015 výrazně snížily. V roce 2016 dosahovaly hodnoty pouhých 2,06. Tento ukazatel, ale nemusí mít nejlepší vypovídací hodnotu, jelikož firma má jen malé množství pohledávek ve srovnání s ostatními aktivy.

4.5 SWOT analýza

V této části nyní budou na základě výše provedených analýz vybrány nejdůležitější faktory, které náleží do kategorií silných stránek, slabých stránek, příležitostí nebo hrozeb.

Jednotlivé faktory budou obodovány podle pravděpodobnosti jejich vzniku na stupnici 1 až 10. Následně těmto faktorům budou přiděleny váhy podle jejich důležitosti pro náš podnik. Poté je potřeba získat výslednou hodnotu, kterou získáme vynásobením jednotlivých bodů a vah. Nakonec budou výsledné hodnoty sečteny do celkového součtu. Posledním krokem bude vyhodnocení SWOT matice a výběr vhodné strategie.

4.5.1 Silné stránky

Nyní budou vybrány nejdůležitější silné stránky, kterými firma disponuje. Tyto stránky budou zpracovány v tabulce 4.7, kde budou jednotlivým stránkám také přiděleny body a váhy.

Tabulka 4.7 Silné stránky

Silné stránky	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Individuální zaměření na každého zákazníka	9	0,3	2,7
Komplexní řešení stavby	8	0,3	2,4
Využití marketingu	4	0,2	0,8
Rostoucí rentabilita	5	0,1	0,5
Externí pracovníci	2	0,1	0,2
Celkem			6,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce 4.7, tak nejdůležitější silnou stránkou podniku R2K je individuální zaměření na každého zákazníka. Tento fakt může oslovit velké množství zákazníků, jelikož firma se snaží každému zákazníkovi poskytnout takové podmínky, které si sám přeje. Jak již bylo řečeno, firma R2K poskytuje různé předem připravené verze staveb, ale poslední slovo má vždy zákazník a může si tuto stavbu tedy upravit dle libosti.

Následující silnou stránkou je komplexní řešení stavby. Služby společnosti R2K nekončí u postavení domu, ale poskytuje i velké množství doprovodných služeb. Mezi tyto služby patří zajištění úvěru nebo projekce celé stavby. Toto řešení jen umocňuje snahu firmy, kterou je orientace na zákazníka.

Třetí v pořadí se vyskytuje marketing. V analýze klíčových faktorů byly popsány veškeré marketingové aktivity společnosti, které využívá firma k šíření svého jména. Nejdůležitějším kanálem bylo vyhodnoceno využití sociálních sítí, které si společnost nemůže vynachválit. Velký vliv mají i reference spokojených zákazníků, kteří firmu doporučují. Firma R2K dále využívá také billboardy.

Do silných stránek byla zařazena také rostoucí rentabilita, která je sice stále v záporných číslech, ale dochází k jejímu každoročnímu růstu, což jen svědčí o neustálém zlepšování této situace. Na základě zjištěného trendu by měla firma začít dosahovat v nejbližších letech zisku.

Poslední silnou stránkou jsou externí pracovníci, kterým firma musí platit jen v momentě, kdy je využívá pro svou činnost. Tímto způsobem jim odpadá povinnost, aby je musela platit v případě jejich nevyužití.

4.5.2 Slabé stránky

Ve stejném smyslu bude provedeno také zpracování slabých stránek. Zjištěné slabé stránky jsou uvedeny v tabulce 4.8.

Tabulka 4.8 Slabé stránky

Slabé stránky	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Velká zadluženost	9	0,4	3,6
Likvidita	7	0,3	2,1
Dlouhá doba obratu aktiv	5	0,2	1
Externí pracovníci	3	0,1	0,3
Celkem			7

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.8 můžeme vidět, že nejvíce stěžejní slabou stránkou je velká zadluženost. V každém sledovaném roce celková zadluženost dosahovala více jak sta procent. To znamená, že firma R2K má více cizího kapitálu než veškerých aktiv. Je nutné, aby firma začala financovat majetek i vlastním kapitálem. Tímto způsobem nebude závislá jen na svých věřitelích, kteří jí půjčili peníze. Tato skutečnost je způsobena především ztrátami, kterých firma dosahovala v každém sledovaném roce.

Druhou nejvýznamnější slabou stránkou je likvidita. Likvidita svědčí o schopnosti podniku dostát svým závazkům. Celková likvidita se pohybovala ve všech sledovaných letech výrazně pod doporučenými hodnotami. Tyto hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5, ale firma R2K například v roce 2017 dosahovala jen hodnoty 0,16. Tyto hodnoty svědčí o špatné platební schopnosti podniku, kdy v případě náhlé nutnosti zaplacení svým věřitelům, by toho podnik nebyl schopen. Doporučených hodnot nedosahovala ani okamžitá likvidita.

Dlouhá doba obratu aktiv je další slabou stránkou firmy R2K. Pokud se podíváme na rok 2017, tak firma potřebovala 443 dnů, aby přeměnila svá aktiva na finanční prostředky.

V roce 2016 na tuto aktivitu potřebovala dokonce 646 dnů. Čím je tato doba delší, tak tím déle musí firma čekat na peníze, které může použít pro své budoucí aktivity. Je nutné se snažit tuto dobu udržovat co nejnižší, aby mohl podnik tyto volné prostředky využívat. Jak lze vidět na těchto číslech, tak firma R2K musí výrazně zapracovat na zlepšení této slabé stránky.

Poslední slabou stránkou jsou externí pracovníci. Slabou stránkou jsou především z toho důvodu, že jejich využití je nepravidelné. Může se stát, že firma nebude schopná, včas získat potřebné množství pracovníků, což může ohrozit její aktivity. Také tito pracovníci mohou vykazovat menší úroveň motivace a pracovního úsilí.

4.5.3 Příležitosti

V následující tabulce 4.9 nalezneme veškeré příležitosti, kterých by mohla firma využít ve svůj prospěch. Taktéž jsou zde uvedeny body a váhy pro jednotlivé příležitosti.

Tabulka 4.9 Příležitosti

Příležitosti	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Průnik na zahraniční trhy	8	0,4	3,2
Rostoucí HDP	6	0,3	1,8
Klesající nezaměstnanost	4	0,2	0,8
Větší zakázky	3	0,1	0,3
Celkem			6,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší příležitostí firmy R2K dle tabulky 4.9 je průnik na zahraniční trhy. Tento krok by mohl podniku přinést dodatečné zisky a také nové zkušenosti. K průniku na zahraniční trhy napomáhá především výhodná poloha a relativně stabilní kurz eura. Euro je hlavní platební měnou v zemích možné expanze.

Na druhém místě vidíme rostoucí HDP, které se neustále zvyšuje. Tento trend by mohl znamenat příliv nových zákazníků, kteří by si rádi postavili vlastní nemovitost.

Další významnou příležitostí je klesající nezaměstnanost. Klesající nezaměstnanost může představovat rostoucí počet lidí, kteří budou dostatečně zabezpečeni, aby se mohli rozhodnout pro vlastní nemovitost. Tito lidé mohou být budoucími potenciálními klienty.

Poslední příležitostí jsou větší zakázky. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.2, tak se firma R2K zaměřuje především na malé koncové zákazníky. Nicméně se firma nyní snaží začít realizovat i větší projekty. Jedním z těchto projektů je i developerský plán na výstavbu 20-30 domů v žádané lokalitě, který byl také popsán ve výše zmíněné kapitole.

4.5.4 Hrozby

Neexistují jen příležitosti, ale také hrozby, které mohou naši firmu různými způsoby ovlivnit. Hrozby jsou zpracovány v tabulce 4.10.

Tabulka 4.10 Hrozby

Hrozby	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Jeden velký dodavatel	9	0,4	3,6
Rostoucí úroková sazba hypoték	4	0,4	1,6
Rostoucí počet "single" lidí	3	0,1	0,3
Nové zákony a legislativa	2	0,1	0,2
Celkem			5,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní hrozbou firmy R2K je závislost na jednom velkém dodavateli. Tímto dodavatelem je společnost DNK system, která se podílí asi 80 % na veškerých dodávkách naší firmy. Tato skutečnost může představovat velkou hrozbu, jelikož si tato firma může začít diktovat nové podmínky nebo v případě negativního vývoje této firmy, bude ohrožena i činnost firmy R2K.

Rostoucí úroková sazba hypoték rovněž představuje potenciální hrozbu. Hypotéky jsou hlavním způsobem financování nových staveb a v případě jejich dalšího růstu, může dojít ke snížení poptávky po stavbě nemovitostí.

Další hrozbou je rostoucí počet „single“ lidí, kteří si ve většině případů nenechávají postavit vlastní dům, ale volí raději variantu bydlení v pronájmu. Tento trend může mít tedy opět negativní dopad na poptávku po nemovitostech.

Poslední hrozbou jsou neustále se měnící zákony, které mohou velkou měrou zasáhnout do podnikatelské sféry a ovlivnit tak i činnost firmy R2K. Proto je nutné být obezřetný i k těmto změnám.

4.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

V této kapitole dojde k vyhodnocení provedené SWOT analýzy a následné volbě vhodné strategie. Prvním krokem bude vytvoření SWOT matice, která nám přehledně zobrazí

dosažené výsledky. Tuto matici lze vidět na obrázku 4.1. Následně bude vybrána vhodná strategie.

Obr. 4.1 Aplikace SWOT matice

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky 7	Silné stránky 6,6
Příležitosti 6,1	WO strategie	SO strategie
Hrozby 5,5	WT strategie	ST strategie

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět na obrázku 4.1, tak co se týče vnitřních faktorů, vyšly nám lépe slabé stránky, které mají celkové hodnocení 7. Oproti tomu silné stránky mají celkové hodnocení jen 6,6. V případě vnějších faktorů nám vyšly lépe příležitosti, které byly ohodnoceny na hodnotu 6,1 a hrozby dosáhly celkového hodnocení 5,5. Na základě těchto výsledků bude tedy vybrána WO strategie.

Tato strategie může být také nazvána jako strategie hledání. Firma R2K by tedy měla využít své příležitosti, které byly definovány ve SWOT analýze k tomu, aby s jejich pomocí dokázala odstranit své slabé stránky. Například může firma docílit snížení své zadluženosti tak, že využije možnost expanze na zahraniční trhy. Expanzí by mohla firma získat dodatečné zisky, které by jí umožnily se vymanit ze ztráty a následně začít využívat i vlastní kapitál, který by působil na snížení zadluženosti.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V této kapitole dojde k vyhodnocení analýz, které byly provedeny ve čtvrté kapitole této bakalářské práce. Následně budou popsány náměty a doporučení, které budou vycházet z výše zmíněných analýz. Tyto náměty a doporučení budou zaměřeny na expanzi pracovních činností i do zahraničí a dále na zlepšení finanční situace, ve které se firma R2K nachází.

Při zhodnocení provedených analýz si můžeme všimnout, že je zde mnoho faktorů, které naši firmu různými způsoby ovlivňují. Bylo nalezeno několik silných stránek, které dle našeho názoru výrazným dílem přispívají ke konkurenceschopnosti podniku R2K. Na druhou stranu, ale byly objeveny i závažné slabé stránky, které by se měl podnik snažit co nejlépe odstranit nebo alespoň snížit jejich dopad. Nejzávažnější slabou stránkou byla stanovena zadluženost. Při analýze vnějšího prostředí byly objeveny vhodné příležitosti, které by mohly podpořit budoucí rozvoj firmy. Taktéž byla nalezena možná ohrožení, na které si bude muset podnik dávat pozor při své budoucí činnosti. Nakonec byla doplněna SWOT matice, která nám blíže ukázala poměr jednotlivých faktorů. Z této matice můžeme vyčíst, že naše slabé stránky převyšují ty silné a příležitosti naopak vyšly lépe než hrozby. Díky těmto výsledkům byla zvolena strategie WO. Tato strategie nám říká, že by měla firma R2K zaměřit svou pozornost na odstranění slabých stránek pomocí svých příležitostí.

Nyní budou popsány náměty a doporučení, které jsou zaměřeny na budoucí vývoj firmy R2K.

5.1 Expanze na zahraniční trhy

Jako první bude navrhnutá možnost proniknout na zahraniční trhy. Jak bylo zjištěno v průběhu této práce, tak firma R2K má dobrý potenciál k tomu, aby přesunula svou činnost i do zahraničí. V současné době podnik působí jen na tuzemském trhu, který jim může svým způsobem bránit v budoucím rozvoji. Možnost expanze do zahraničí podporuje několik faktorů.

Prvním faktorem je výhodná poloha. Firma se nachází ve Zlínském kraji, který je v relativní blízkosti hranic se Slovenskem a Rakouskem.

Druhým faktorem je relativně stabilní kurz eura v posledních měsících. Euro se stále nachází v rozmezí 25 a 26 českých korun za jedno euro. Tato skutečnost by zajistila stabilní zisky, jelikož nedochází k velkým kurzovým změnám. Na základě těchto údajů lze tedy předpokládat, že by se v nejbližších letech měl kurz udržet na obdobné úrovni.

Posledním faktorem je kvalita služeb a množství spokojených zákazníků, kterými firma R2K disponuje. Jak již bylo několikrát zmíněno, nejdůležitější jsou pro firmu právě zákazníci. Z toho důvodu se snaží podnik přizpůsobit veškeré své činnosti jejich přáním a potřebám. Individuální přístup by tedy mohl zajistit rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem na zahraničních trzích.

Jelikož se rakouský trh v některých ohledech značně liší od toho českého, doporučujeme se zaměřit jen na trh slovenský. Na tento trh by mohla firma proniknout především prostřednictvím aliance se slovenskou firmou. Firma by proto měla nalézt vhodného partnera, který již působí na slovenském trhu. Toho by mohla firma docílit průzkumem trhu, kdy by si vybrala různé podniky, které provozují podobnou činnost na Slovensku, a následně by s těmito firmami navázala kontakt. Druhým způsobem je nalezení potenciálních partnerů na stavebních veletrzích. Vhodnými možnostmi jsou například stavební veletrh v Brně nebo veletrh CONECO, který se koná v Bratislavě. S tímto procesem vytvoření nových kontaktů a uzavřením následné dohody o spolupráci jsou spojeny i nutné náklady, které byly odhadnuty přibližně na 20 000 Kč. V těchto nákladech jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců, vstupy na veletrhy a další úkony, které jsou s tímto procesem spojeny.

5.2 Zlepšení finanční situace

Naším doporučením pro firmu R2K je především se více zaměřit na finanční ukazatele. Ve finanční analýze bylo zjištěno několik nedostatků, které můžou firmě bránit v jejím rozvoji a ohrozit i její budoucí činnosti. Byly identifikovány tři hlavní nedostatky, které budou blíže popsány v následujících odstavcích.

Největším nedostatkem je vysoká zadluženost firmy. Podnik R2K používá k financování svého majetku jen cizí kapitál. Jak bylo zjištěno, cizí kapitál tvoří ve všech sledovaných letech větší část než veškerá aktiva firmy. Tato skutečnost může představovat velké ohrožení. Za prvé může snadno dojít k situaci, kdy bude nutno zaplatit velké množství závazků vůči společnostem, které podniku půjčily peníze a firma R2K nebude schopná tak velký obnos peněz zaplatit. Dalším rizikem je nemožnost si půjčit další peníze v případě potřeby, jelikož banka nebude chtít podstoupit tak velké riziko, aby půjčovala firmě, která je tak moc zadlužená.

Dalším problémem je nízká likvidita. Firma se nachází v situaci, kdy její oběžný majetek nedokáže v případě potřeby pokrýt potřebnou část jejích závazků. Tento faktor je velice rizikový a opět může ovlivnit počínání banky v rozhodování o provedení půjčky.

Doporučené hodnoty celkové likvidity jsou 1,5 až 2,5, ale firma R2K v posledním sledovaném roce dosahovala jen hodnoty 0,16. Z těchto čísel je jasné, že likvidita představuje závažný nedostatek.

Posledním nedostatkem je dlouhá doba obratu aktiv. Firma potřebuje co nejnižší dobu obratu aktiv, aby co nejrychleji zužitkovala svůj majetek v tržbách. I v tomto ohledu byly zjištěny podstatné problémy. V roce 2016 potřebovala firma 646 dní k tomu, aby se její aktiva vrátila v tržbách. Tento fakt může být i jedním z důvodů, proč ještě podnik nedosahuje potřebného zisku. Jak můžeme vidět, tak v roce 2017 se tato doba snížila na 443 dní, ale i tato doba je až příliš dlouhá. Firma by se proto měla zaměřit na snížení doby obratu aktiv.

Tyto skutečnosti samozřejmě mohou být ovlivněny z velké části tím, že firma R2K nedosahuje, ani v jednom ze sledovaných období, zisku. Proto by její první kroky při dosahování zisku měly směřovat k zajištění části svého majetku vlastním kapitálem, aby tak snížila svou zadluženost. Zadluženost může být také snížena vybíráním záloh, které jí poskytnou finanční prostředky v předstihu, a firma bude schopna potřebný materiál zaplatit těmito prostředky. Pro realizaci tohoto kroku bude muset firma změnit své smluvní podmínky, které se týkají placení záloh. Se změnou smluvních podmínek byly odhadnuty náklady ve výši 1 000 Kč. Dále by se firma měla také zaměřit na svou likviditu, kterou může ovlivnit zvýšením objemu svého oběžného majetku. Tímto krokem si zajistí jistou úroveň bezpečí při nečekaných událostech. Nakonec je nutné zrychlit získávání finančních prostředků ze svých aktiv, čehož může rovněž docílit výběrem záloh.

5.3 Rozšíření portfolia dodavatelů

Posledním doporučením je rozšířit portfolio svých dodavatelů. Jak již bylo zmíněno, tak velkou část zakázek firmy R2K zajišťuje jen jeden velký dodavatel, kterým je společnost DNK system, s.r.o. Tato skutečnost může působit jisté problémy, jelikož je firma R2K odkázána na podmínky tohoto dodavatele. V případě, že si tato společnost začne upravovat své podmínky, tak se této skutečnosti musí naše firma přizpůsobit a nemá možnost se obrátit na dodavatele jiného. Další hrozbou je situace, kdy se společnost DNK system, s.r.o. ocitne v problémech, jelikož tento negativní vývoj ovlivní velkou měrou i samotnou firmu R2K.

Z výše popsaných důvodů by se měla firma R2K snažit diverzifikovat tato rizika nalezením dalšího dodavatele. Nejprve by si měla firma udělat přehled potenciálních dodavatelů, kteří vyhovují její činnosti. Tito dodavatelé by rovněž mohli být nalezeni na stavebních veletrzích, které byly zmíněny v kapitole 5.1. Dále musí zhodnotit podmínky,

keré daný dodavatel vyžaduje a také kvalitu výrobků, které dodává. Následně by měla zvolit nejlépe vyhovujícího dodavatele a vyzkoušet si s ním spolupráci. Pokud by byla firma s tímto dodavatelem spokojená, mohla by zahájit dlouhodobější spolupráci. S výběrem nového dodavatele byly rovněž odhadnuty náklady ve výši 20 000 Kč.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit aktuální situaci firmy R2K a jejího okolí. K tomuto účelu byla použita strategická analýza. Součástí této analýzy bylo provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. K obecnému shrnutí byla nakonec použita SWOT analýza. Nedílnou součástí bylo také stanovení vhodné strategie a navrhnutí možných námětů a doporučení. Všechny stanovené cíle byly splněny.

Na základě uskutečněné strategické analýzy a použitých metod byly zjištěny faktory, které ovlivňují firmu R2K. Provedená analýza PEST nám ukázala faktory, které na firmu působí z makroprostředí. Byl zjištěn pozitivní vývoj HDP, relativně stabilní kurz eura nebo klesající nezaměstnanost ve Zlínském kraji. Pro analýzu mikroprostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, kdy nejdůležitějšími prvky byli vyhodnoceni zákazníci a dodavatelé. Společnost cílí převážně na menší koncové zákazníky, ale nyní uvažuje i o zaměření se na větší projekty. Hlavní doménou firmy byl stanoven individuální přístup ke každému zákazníkovi. Dále bylo zjištěno, že společnost je velkou měrou závislá na firmě DNK system, s.r.o., která podniku R2K dodává řešení pro dřevostavby. Analýza klíčových faktorů odhalila zodpovědný přístup k marketingu a to, že společnost zaměstnává převážně externí pracovníky. Ve finanční analýze jsme objevili několik nedostatků, jako vysokou zadluženost firmy, nedostatečný důraz na udržení likvidity a dlouhou dobu obratu aktiv. Pozitivně se naopak jeví rentabilita, která se v průběhu tří sledovaných let stále zlepšuje a jsme přesvědčeni, že v nejbližších letech společnost začne dosahovat zisku. Při závěrečné SWOT analýze jsme nejslabší stránkou stanovili zadluženost a nejsilnější individuální přístup k zákazníkovi. Na základě všech zjištění byla jako hlavní příležitost pro firmu vyhodnocena možnost expanze na zahraniční trh. Naopak jako největší ohrožení podniku se jeví závislost firmy na jednom velkém dodavateli.

Z důvodu převyšujících slabých stránek nad silnými, a příležitostí nad hrozbami byla vybrána strategie WO. Firma by se proto měla snažit využít příležitosti k odstranění svých slabých stránek. Pro budoucí počínání firmy byl vytvořen námět, který je zaměřen na zahraniční expanzi. Byly zde i sepsány faktory, které tento návrh podporují. Dále bylo doporučeno zlepšení finanční situace, prostřednictvím snížení zadluženosti, doby obratu aktiv a zaměřením se na likviditu. Posledním doporučením pro firmu bylo rozšířit okruh dodavatelů, aby nebyla závislá jen na jednom velkém dodavateli. Výše uvedené náměty a doporučení by měly firmě R2K pomoci v jejím dalším počínání.

Seznam použité literatury

Kněžní zdroje:

1. BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
4. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
6. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
7. HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
11. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
12. MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
13. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
14. PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2012. Frank J. Fabozzi series. ISBN 978-1-118-29998-2.

15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
17. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje:

18. AZDATA. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
19. BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010, [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
20. ČEVELOVÁ, Magdalena. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. Cevelova [online]. 2011 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
21. ČSU [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
22. R2K CZECH [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.r2k.cz>
23. Kurzy.cz. *HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 5 let* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>
24. Investopedia. *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
25. Hypoindex. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj>

Seznam zkratek

EAT – zisk po zdanění

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EBT – zisk před zdaněním

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

PPC – price per click (cena za proklik)

R2K - R2K CZECH, s.r.o.

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

Seznam grafů

Graf 4.1 Daň z příjmů právnických osob	32
Graf 4.2 Vývoj HDP.....	33
Graf 4.3 Průměrná roční míra inflace.....	34
Graf 4.4 Průměrná úroková sazba hypoték	35
Graf 4.5 Směnný kurz eura	36

Seznam tabulek

Tabulka 4.1 Zaměstnanost a nezaměstnanost ve Zlínském kraji	37
Tabulka 4.2 Ukazatele finanční stability	43
Tabulka 4.3 Ukazatele zadluženosti	44
Tabulka 4.4 Ukazatele rentability	45
Tabulka 4.5 Ukazatele likvidity	46
Tabulka 4.6 Ukazatele aktivity	47
Tabulka 4.7 Silné stránky	48
Tabulka 4.8 Slabé stránky	49
Tabulka 4.9 Příležitosti	50
Tabulka 4.10 Hrozby	51

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Podnikatelské prostředí podniku	10
Obr. 2.2 Porterův model	14
Obr. 2.3 Matice SWOT	28
Obr. 4.1 Aplikace SWOT matice	52

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ..8.5.2019.....



.....

Martin Sikora

Seznam Příloh

Příloha č. 1 Ukazatele finanční analýzy

Příloha č. 2 Rozvaha (v tisících Kč)

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztrát (v tisících Kč)

Přílohy

Příloha č. 1 Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele Finanční analýzy	Jednotlivé ukazatele	Vzorec
Ukazatele finanční stability	Podíl vlastního kapitálu na aktivech	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$
Ukazatele zadluženosti	Celková zadluženost	$\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$
	Zadluženost vlastního kapitálu	$\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$
	Úrokové krytí	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}}$
	Úrokové zatížení	$\frac{\text{Úroky}}{\text{EBIT}}$
Ukazatele rentability	ROA	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$
	ROE	$\frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$
	ROS	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$
Ukazatele likvidity	Celková likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
	Pohotová likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
	Okamžitá likvidita	$\frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Ukazatele aktivity	Obrátka celkových aktiv	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$
	Doba obratu aktiv	$\frac{\text{Celková aktiva} * 360}{\text{Tržby}}$
	Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Tržby}}$

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Dluhošová, 2008)

Příloha č. 2 Rozvaha (v tisících Kč)

	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	1605	7828	6985
Dlouhodobý majetek	1358	3871	3871
Dlouhodobý hmotný majetek	1358	3871	3871
Oběžná aktiva	247	150	1197
Dlouhodobé pohledávky	0	25	249
Krátkodobé pohledávky	226	25	249
krátkodobý finanční majetek	21	0	0
Peněžní prostředky	0	125	948
Časové rozlišení aktiv	0	3807	1917
PASIVA CELKEM	1605	7828	6985
Vlastní kapitál	-165	-287	-325
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	-80	-365	-487
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-285	-122	-38
Cizí zdroje	1770	8100	7292
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	1770	8100	7292
Časové rozlišení pasiv	0	15	18

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů společnosti R2K

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztrát (v tisících Kč)

	2015	2016	2017
VÝNOSY CELKEM	1962	4427	5668
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1962	4359	5668
Ostatní provozní výnosy	0	68	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	2247	4549	5706
Výkonová spotřeba	2162	4370	5338
Osobní náklady	78	172	340
Ostatní provozní náklady	7	2	26
Ostatní finanční náklady	0	5	2
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-285	-122	-38
Výsledek hospodaření za účetní období	-285	-122	-38
Výsledek hospodaření před zdaněním	-285	-122	-38

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů společnosti R2K