

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

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

Student: Pavel Sikora
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavel 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



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname.

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'Z' followed by a surname.

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 10.7.2019



.....
Pavel Sikora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za její hodnotné rady a připomínky, kterými mi velice pomohla při vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Význam a struktura strategické analýzy	4
2.1	Strategie.....	4
2.2	Strategické řízení a myšlení	5
2.3	Strategická analýza.....	7
2.4	Externí analýza.....	10
2.4.1	Analýza vzdáleného okolí podniku (Makrookolí)	11
2.4.2	PEST analýza.....	13
2.4.3	Model 4C	16
2.4.4	Analýza blízkého okolí podniku (Mikrookolí)	17
2.4.5	Analýza odvětví	18
2.4.6	Porterova analýza pěti sil.....	19
2.5	Interní analýza.....	24
2.5.1	Identifikace zdrojů a schopností podniku	26
2.5.2	Analýza VRIO	29
2.6	Finanční analýza.....	30
2.6.1	Horizontální analýza	32
2.6.2	Vertikální analýza	32
2.6.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	32
2.7	Analýzy pro zhodnocení vnějšího i vnitřního okolí.....	35
2.7.1	SWOT analýza.....	35
3	Prezentace podniku	38
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku	40
4.1	PEST analýza	40
4.1.1	Politicko-legislativní faktory	40
4.1.2	Ekonomické faktory.....	42

4.1.3	Sociálně – kulturní faktory	44
4.1.4	Technologické faktory	45
4.2	Finanční analýza.....	46
4.2.1	Ukazatele zadluženosti a finanční stability.....	46
4.2.2	Ukazatele rentability	47
4.2.3	Ukazatelé likvidity	48
4.3	SWOT analýza	49
4.3.1	Silné stránky	50
4.3.2	Slabé stránky.....	51
4.3.3	Příležitosti	51
4.3.4	Hrozby	52
4.3.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	52
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	54
5.1	Náměty a doporučení	55
5.1.1	Rozšíření působnosti.....	55
5.1.2	Práce s finančními ukazateli	55
6	Závěr	57
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratk	62
	Seznam obrázků	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Pro správné a úspěšné fungování každé společnosti je v dnešním nevyzpytatelném a hektickém prostředí důležité neustále sledovat směr a tempo, jakým se vyvíjí všechny faktory, které ovlivňují náš podnik ať už zvenčí, či zevnitř.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů pro sledování tohoto prostředí či okolí podniku je strategická analýza, jenž nám umožňuje včas se přizpůsobit nebo jinak reagovat na rychle se měnící podmínky na trhu, novou či sílící konkurenci, spěšně se měnící poptávku, nebo rozsáhlé a složité technologické změny, které se v některých odvětvích dějí dnes a denně. Podnik by měl být předem připraven na jakoukoli situaci a k tomu vedení podniku může pomoci právě strategická analýza, jelikož nám ukáže silné a slabé stránky podniku, faktory, které jej ohrožují, nebo naopak poskytují nové obchodní, či výrobní příležitosti. Díky této analýze by podnik měl být veden k úspěšnému a včasnému plnění strategických cílů.

Pro účely této bakalářské práce byla zvolena společnost Distribuce tepla XY a.s., sídlící ve městě XY. Tato společnost působí na našem trhu již od roku 1995 a neustále se vyvíjí. Společnost byla vybrána z důvodu dostupnosti výkazů, materiálů, vstřícnosti a ochoty ekonomky společnosti a také dobrá znalost prostředí podniku a osob zde pracujících.

V teoretické části této práce se budeme nejprve zabývat pojmy jako je strategie, strategické řízení a dalšími pojmy souvisejícími se strategickou analýzou, následně strategickou analýzou, kterou si rozdělíme dle okolí podniku, tedy na vnější a vnitřní. V praktické části bakalářské práce pak budeme tyto poznatky aplikovat na prostředí daného podniku Distribuce tepla XY a.s., konkrétně analýzu makrookolí podniku PEST, finanční analýzu zdrojů podniku a konečně i SWOT analýzu kombinující prvky interního a externího prostředí.

Cílem bakalářské práce je na základě strategické analýzy zjistit, v jakém prostředí se firma nachází. Při zjištění nedostatků pak navrhnout doporučení, kterými by mohla zvýšit svou konkurenceschopnost.

2 Význam a struktura strategické analýzy

V této části bakalářské se budeme zabývat teoretickými poznatky, jenž se vztahují ke strategické analýze, strategickému řízení, strategickým cílům a samotnému pojmu strategie. Téma podnikové strategie je velmi obsáhle, tudíž budou v této kapitole vysvětleny především pojmy relevantní pro předmět práce a prezentované poznatky pak budou výběrově aplikovány v praktické části bakalářské práce.

2.1 Strategie

„Co je v podnikovém managementu důležitější, než mít kukátko do budoucnosti a ukazatel směru? Než získat budoucnost na svou stranu?“ Jirásek (2002, s. 13).

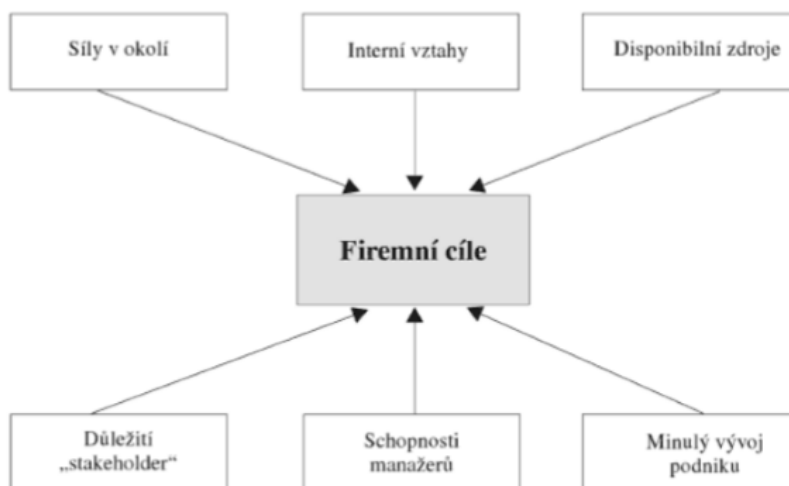
Strategie jako pojem je definována jako komplexně založený vzorec, jenž určuje, jakou bude mít daná firma konkurenceschopnost, jaké bude mít cíle a jaké politiky bude k dosahování svých cílů využívat. Obecně je pak strategie definována jako vymezení potřebných kroků a směru vedoucích ke splnění předem určených podnikových cílů (Mallya, 2007).

Dle této definice je strategie jedním z nejdůležitějších faktorů z hlediska úspěšnosti podniku v konkurenčním prostředí, schopnosti a snaze diferencovat se od ostatních podniků a mimo jiné také připravenosti na neanticipované události. Všechny plány podniku, jak strategické, taktické či operativní musí být v harmonii s podnikovou strategií (Mallya, 2007).

Grasseová (2015) uvádí, že strategie představuje základní kámen celé společnosti, jelikož vymezuje podniku trasu, po které by se podnik měl vydat ve snaze dosáhnout vytyčených strategických cílů. Nežádá se stává, že bývá strategie chybně zaměněna s posláním, vizí, nebo strategickými cíli.

Ovšem této chybě se dá jednoduše vyvarovat pomocí rozdělení, na jaké typy otázek dané pojmy odpovídají (Grasseová, 2015):

- posláním – otázky ohledně důvodu existence organizace,
- vize a cíle – otázky ohledně toho, co chce organizace dosáhnout a v jakém časovém intervalu, a jaké faktory ovlivňují jejich volbu (viz Obr 2.1),
- strategie – otázky ohledně způsobu dosažení cílů a naplnění vizí.



Obr. 2.1 Faktory ovlivňující proces volby cílů podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Matusiková a kolektiv (2014, s. 1) uvádí, že: „Slovo strategie v původním kontextu označovalo umění řídit vojenské operaci [...] stejně jako dnes se vedly bitvy či války o území, konkurenční firmy „bojují“ o své místo na trhu. [...]“.

Dále uvádí, že pro správnou volbu strategie, jakožto klíčového kroku organizace je potřeba provedení několika úkonů, a to identifikovat rozhodující činnosti, specifikovat nabízené hmotné i nehmotné produkty, vymezit segment trhu, identifikovat prvky konkurenční výhody, určit dlouhodobé cíle a odhadnout vývoj trhu a odvětví (Matusiková a kol. 2014).

2.2 Strategické řízení a myšlení

Dle Jakubíkové (2008, s. 18) je strategické řízení: „dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu“.

Dle Lednického (2006) můžeme strategii definovat pomocí následujících vlastností. Musí být:

- dlouhodobá,
- realistická,
- kvalitativně pojatá,
- orientovaná,

- s určitou mírou flexibility.

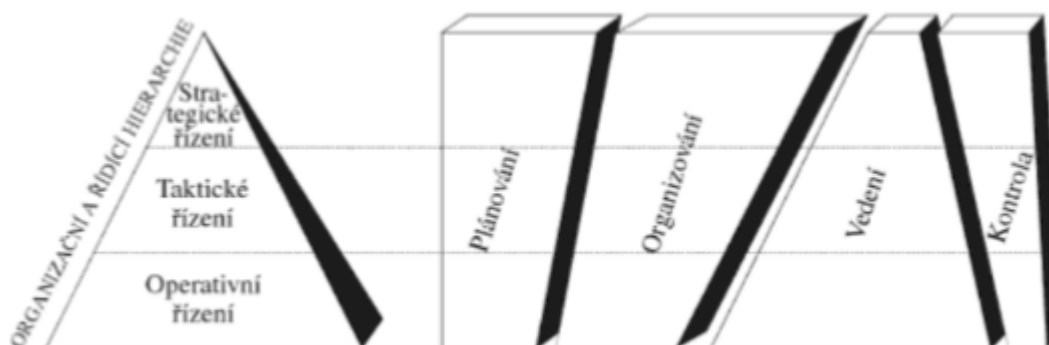
Špatné pochopení strategie může vést k jejímu vnímání jako dlouhodobého ekonomického plánu, přehledu přání managementu, souboru konkrétních návrhů a opatření na zlepšení stávající situace, nebo návodu k rozhodování v krizových podmínkách. Management tedy využívá strategii jako jeden ze svých klíčových a zároveň maximálně důležitých nástrojů (Lednický, 2006).

Strategické řízení je proces zahrnující tvorbu a realizaci dlouhodobějších rozvojových záměrů. Účelem je formulace dalších směrů, jimiž by se podnik měl vyvíjet, přičemž za cíl tohoto procesu můžeme označit dosažení souladu mezi cíli a zdroji podniku, a neustále se měnící situací na trhu viz Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Vztah mezi posláním, zdroji, schopnostmi a okolím podniku (Dedouchová, 2001)

Strategické řízení není tedy pouze procesem tvorby, ovšem zároveň i formulace a realizace konkrétních strategií, přičemž dbá o harmonii mezi interními zdroji podniku a vnějším okolím. Proces slouží k dosažení vytyčených cílů a všeobecné prosperity společnosti. Cíleným efektem podniků využívajících strategické řízení je konkurenční výhoda, jelikož je základním kamenem výkonnosti na konkurenčních trzích, viz Obr. 2.3. Strategie je formulována vedením. Nejvíce využívaným je přístup hierarchický, jenž spočívá ve stanovení poslání, vize, strategických cílů, strategie, oblasti a rozsahu podnikání a konkurenční výhodě (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obr. 2.3 Organizační a řídicí hierarchie (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Strategické myšlení je neoddělitelnou součástí řízení podniku, ovšem nezvládne nahradit lidskou kreativitu, a tak bývá označováno pouze za podpůrný prvek. Jednou z klíčových charakteristik strategie je její flexibilita neboli pružnost, a schopnost adaptace k okolí (Mallya, 2007).

Mallya (2007) uvádí, že dle Ralpa Staceyho je strategické myšlení založeno na využití analogií a kvalitativní podobnosti za účelem tvorby nových neotřelých idejí.

Mezi kladné projevy strategického myšlení považujeme zejména (Mallya, 2007):

- delší životní cyklus výrobků,
- vyšší úroveň efektivity a produktivity,
- větší rychlost a jistota rentability vložených prostředků,
- nižší míra výskytu krizových situací,
- vyšší úroveň zpětné vazby,
- zlepšení práce v týmech.

2.3 Strategická analýza

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ Sedláčková (2000, s.9).

K dosažení cíleného výsledku, tedy výhody nad konkurenty, musíme najít a pochopit souvislosti mezi naší společností a jejím okolím. Jen tehdy jsme schopni zvolit správnou strategii. Z toho vyplývá, že strategická analýza je nástrojem pro zvolení vhodné nové strategie podniku, či upravení strategie stávající.

Pro provedení analýzy je nutné znát faktory a jevy, jež podnik ovlivňují, a to přímo i nepřímo. Dále pak musíme odlišit jevy, které ovlivňují podnik dlouhodobě od těch, jež podnik ovlivní pouze krátkodobě. Jak nám znázorňuje Obr. 2.4, strategická analýza se zabývá jak interní situací dané společnosti, jako například silné a slabé stránky nebo vyváženost portfolia, tak externí situací neboli vnějšími faktory, které podnik ovlivňují, jako například tlak na globalizaci nebo atraktivita odvětví. Podle výsledků strategické analýzy pak společnost volí svou strategii, s ohledem na nutnost souladu a diferenciaci od konkurentů (Sedláčková, Buchta, 2006).

Samotná strategie se poté obvykle tvoří pro časový interval 3 až 5 let, přičemž bývá zvykem, že podniky nemění strategii jako celek, ovšem pouze upravují původní strategii vzhledem ke změnám, jež nastaly v okolí podniku. V případě, že dojde k odklonění od původní vize podniku, tehdy by měl podnik změnit svou strategii a to tak, že zvolí novou strategii směřující jiným směrem než původní. Strategie je dle definice nekončící kontinuální proces, což je jedna z jejích nejdůležitějších vlastností (Kaplan, 2007).

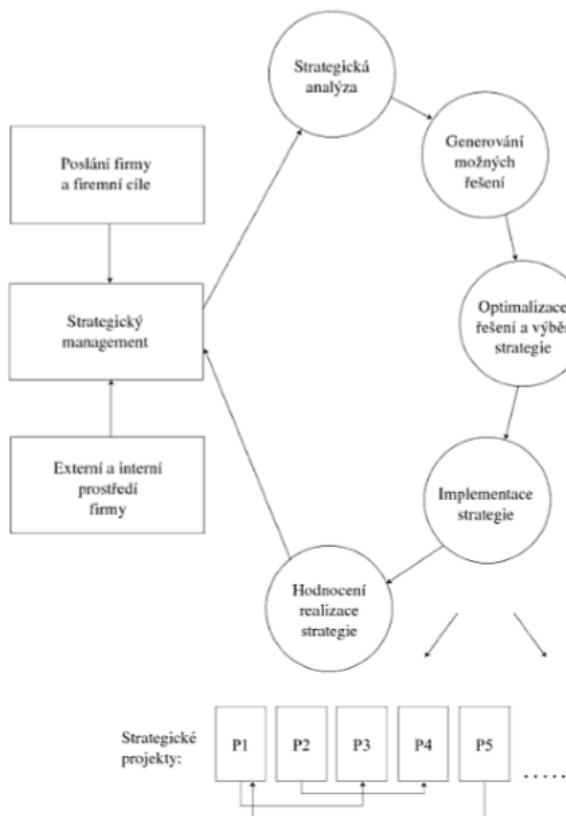
Klíčovou součástí strategické analýzy je identifikace všech důležitých faktorů a okolností, které ovlivňují výběr ideální strategie a pomáhají stanovit dlouhodobé cíle. Princip tkví v porovnání výstupů analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, a dříve stanovených dlouhodobých cílů a podnikatelských vizí. Výsledkem analýzy jsou pak konkrétní analytické závěry, shrnuté konečně v takzvané SWOT analýze. Ta se skládá ze (Sedláčková, Buchta, 2006):

- silných stránek (S – strengths),
- slabých stránek (W – weaknesses),
- šříležitostí (O – opportunities),
- hrozeb (T – threats).



Obr. 2.4 Strategická analýza (Sedláčková, Buchta, 2006)

Strategická analýza jako součást procesu strategického řízení je znázorněna na Obr. 2.5.

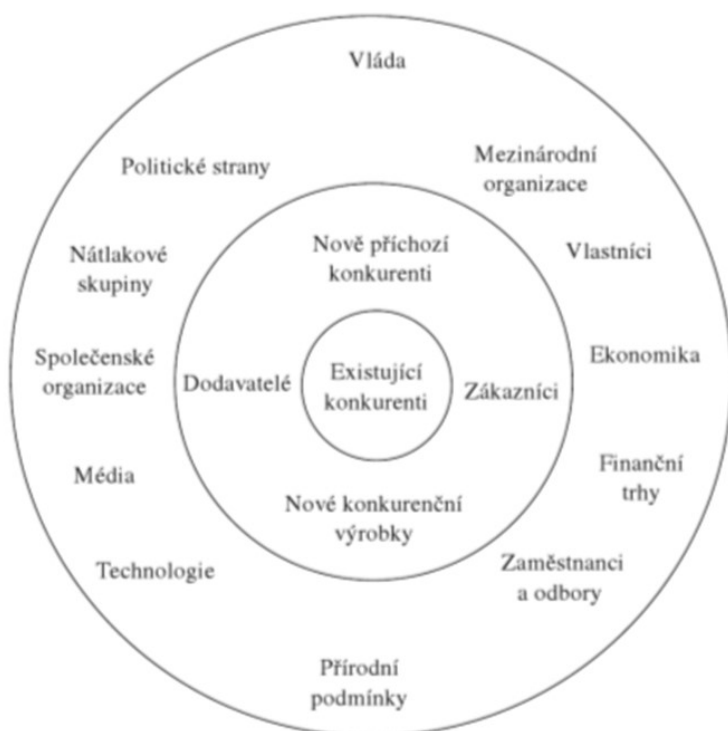


Obr. 2.5 Strategická analýza v procesu strategického řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

2.4 Externí analýza

Společnosti jsou ovlivňovány z externího okolí spoustou faktorů a důležitou úlohou externí analýzy neboli analýzy vnějšího prostředí je odhalit, jak těmito faktory je v současnosti a v průběhu času bude dále ovlivňována strategická pozice podniku a jeho strategické rozhodování. Tu mohou ovlivňovat případné hrozby a příležitosti. Velice důležité až nutné je rovněž predikovat dopad těchto možných změn ve vnějším okolí na daný podnik. Ten by měl být schopný rychlé a pohotové reakce na tyto změny v okolí podniku, především díky provedení nejrůznějších analýz (Mallya, 2007).

Externí analýza, jakožto analýza vnějšího okolí podniku, považuje za okolí podniku vše stojící mimo samotnou společnost. Podniky vstupují do relací se svým okolím (v rámci své působnosti) v němž fungují jako otevřené systémy. Významným způsobem pak hospodářské výsledky podniku závisí na vlivech oněch vnějších faktorů (viz Obr. 2.6), jelikož ty mohou pro společnost být jak příležitostí, tak hrozbou. Vysoká úroveň znalosti vnějšího okolí je pro podnik velice podstatná, jelikož může usnadnit pochopení vztahů mezi podnikem a jeho okolím, proces přizpůsobování se tomuto okolí, nebo ovlivňování daného okolí podniku využíváním určitých schopností (Dvořáček, Slunčík, 2012).



Obr. 2.6 Okolí podniku podle Houldena (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

„Vnější analýza tedy zkoumá vše, co je mimo organizaci, jsou to faktory, které sama nemůže ovlivnit.“, říká Matusiková a kolektiv (2014, s. 33).

Kromě nutnosti zkoumání faktorů, které ovlivňovaly strategickou pozici podniku v minulosti, a faktorů ovlivňujících ji i v současnosti (případně předpokládaný vliv i v budoucnosti), bychom neměli zapomínat na tzv. nově vzniklé faktory. Pokud bude podnik schopen identifikace těchto faktorů na dnešním velice kolísavém a nestabilním trhu, zvýší tak svou šanci na dosažení cílených výsledků při minimalizaci rizik (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pokud zkoumáme okolí podniku, je důležité uvědomění si faktu, že dnes je součástí blízkého okolí podniku také Evropská unie, a pak kvůli vysoké úrovni globalizace také svět jako celek. Okolí společnosti tvoří celá řada prvků, například:

- geografické,
- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální,
- technické,
- ekologické,
- etické,
- kulturní a technologické.

Tyto prvky mohou mít hmotný charakter, ovšem převážná část těchto prvků má charakter nehmotný. Mezi ty patří například prvky politické a legislativní, etické, či ekonomické (Synek, Kislingerová, 2010)

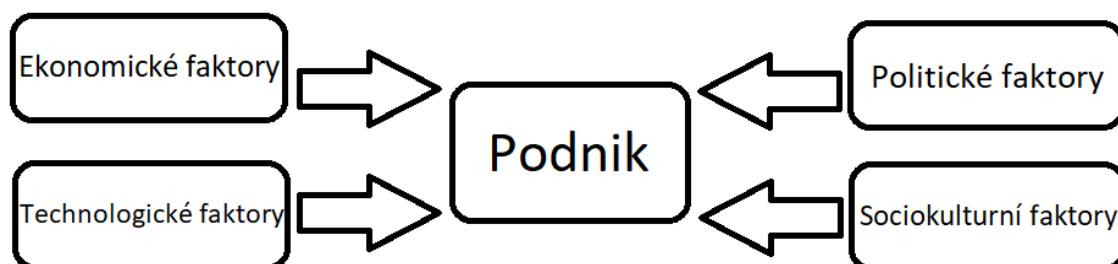
Externí analýzu dělíme na analýzu makrookolí podniku (vzdálené okolí) a mikrookolí podniku (blízké okolí). Pro analýzu makrookolí pak využijeme v praktické části PEST analýzu a pro analýzu mikrookolí Porterovu analýzu pěti sil.

2.4.1 Analýza vzdáleného okolí podniku (Makrookolí)

Za makrookolí podniku považujeme okolí, jež je vzdálené, ovšem má vliv na podnik. Faktory působící na podnik z tohoto okolí se ovlivňují jen stěží a jejich vlivu se nemůže vyhnout žádná společnost, která podniká v daném oboru. Míra dopadu těchto faktorů na podniky se však může různit, především v závislosti na rychlosti reakce na

danou změnu. Makrookolí jako takové je systémem mnoha prvků, které mají vzájemné vazby a vytvářejí relace s aktéry na konkrétních trzích.

Vzdálené okolí podniku lze charakterizovat pomocí souhrnného politického, ekonomického, sociálního a technologického rámce, ve kterém podnik působí, jak je znázorněno na obrázku 2.7. Vliv některých faktorů může značně ovlivňovat efektivitu podniku a jeho prosperitu. Mezi tyto faktory může patřit například míra inflace, demografické změny, stav politické scény či invence převratných technologií (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obr. 2.7 Podnikové okolí (Vlastní zpracování dle: Sedláčková, Buchta, 2006)

Do jaké míry je okolí podniku ovlivnitelné závisí hlavně na tom, jak jsou od sebe okolí a podnik vzdáleny a mimo jiné také na velikosti společnosti. S rostoucí vzdáleností prvku od okolí podniku je jeho okolí hůře a méně ovlivnitelné. Velikost podniku má také značný vliv, jelikož čím je podnik větší, tím více vzdálené okolí je schopen ovlivnit. To pak otevírá velkým společnostem prostor pro takzvaný lobbying, jelikož vzhledem k jejich významnému podílu na hrubém domácím produktu těmto společnostem občas vychází vstříc i samotná vláda dané země.

Analýza makrookolí je často využívána top managementem pro definování jednotlivých vazeb a souvislostí mezi konkrétními faktory, a slouží mimo jiné k identifikaci hrozeb a příležitostí, jež by podnikem neměly být přehlíženy (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro analýzu makrookolí podniku lze použít více metod. Tato práce popisuje pouze vybrané metody.

2.4.2 PEST analýza

Metoda PEST a její modifikace jsou nejvyžívanějšími nástroji pro analýzu vnějšího okolí podniku. Metoda PEST rozděluje faktory ovlivňující makrookolí do čtyř skupin podle počátečních písmen názvu těchto skupin, a to na faktory:

- politicko-legislativní,
- ekonomické,
- sociálně-kulturní,
- technologické.

Modifikací je pak metoda PESTLE nebo SLEPTE, přičemž tyto metody obsahují i faktory ekologické, a legislativní (samostatně). Všechny faktory zahrnuté v těchto čtyřech oblastech jsou faktory neovlivnitelné, tudíž je důležité tyto faktory důkladně analyzovat, snažit se o predikci jejich budoucího vývoje a zahrnout je do strategického plánování (Keřkovský, Valsa, 2012).

Rozdělení faktorů a jejich význam:

a) Politicko-legislativní faktory

Tato skupina faktorů je pro každý podnik důležitým zdrojem příležitostí, ovšem také ohrožení, jelikož politicko-legislativní restrikce zasahují do chodu každého podniku. Tyto restrikce se mohou objevovat v různých formách, například daňové a protimonopolní zákony, regulace salda obchodní bilance, regulace cenových politik, zaměření na ochranu životního prostředí a na ochranu člověka jak v roli zaměstnance, tak spotřebitele.

Co se týče legislativy, tak z tohoto hlediska je pro podnikatelskou činnost vymezen zákony, vyhláškami a dalšími právními normami prostor a určen jeho rozsah, a zároveň tyto zákony řeší i samotný výkon podnikání. Společnosti udržující mezinárodní obchodněprávní vztahy se řídí vždy politickými vztahy dané země (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi vybrané politicko-legislativní faktory patří (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- zákony,
- pracovní právo,
- stabilita politiky, vlády a daní,

- politika integrace,
- zahraniční obchod,
- životní prostředí,
- atd.

b) Ekonomické faktory

Každá organizace je významně ovlivňována ekonomickou situací a vývojem makroekonomických ukazatelů dané země. Pro organizace plynou z ekonomického růstu nové možnosti ve formě příležitostí a hrozeb a s poklesem trhu zase opačně. Úroková míra působí podobně na souhrnnou výnosnost organizace a přizpůsobuje se jí struktura finančních prostředků. Při nízkých úrokových sazbách bude společnost realizovat své investiční záměry. Jako ukazatel celkové stability země bývá často označována míra inflace, neboť v případě že je nadměrně vysoká bude limitovat ekonomický růst (Sedláčková, Buchta, 2006). Sledování vývoje těchto ekonomických ukazatelů by mělo pro podniky mít velmi vysokou prioritu.

Rozhodujícími ukazateli jsou zejména (Grasseová, 2015):

- makroekonomické – hrubý domácí produkt, výše inflace, kurzy měn, nezaměstnanost, ceny energií
- dostupnost finančních zdrojů – struktura bankovního sektoru, úroková míra a další podmínky poskytování úvěrů
- daňová soustava – sazby daní a jejich vývoj.

c) Sociálněkulturní faktory

Jedním z nejsnazších dílčích úkolů při provádění PEST analýzy je zkoumání vlivů sociálněkulturních faktorů, jelikož skoro všechny údaje zachycující vliv těchto faktorů jsou jednoduše dohledatelné na webových stránkách Českého statistického úřadu. Toto prostředí se zabývá například demografickými ukazateli a jejich vývojem v čase, etnickou a náboženskou příslušností, vlivem médií, nebo trendy stylu života (BUSINESSVIZE, online, 2010).

Sociální faktory nejvíce reflektují změny v demografii, jako věk, pohlaví, úroveň vzdělání, rozdělení příjmů nebo strukturu obyvatel, ovšem zachycují také, jak se mění celá společnost a jak se vyvíjí její preference vzhledem ke změnám demografických faktorů. Například přikládání větší priority dobrému zdravotnímu stavu s rostoucím

věkem. Tyto faktory přímo ovlivňují trh práce, jelikož se s nimi mění poptávka i nabídka po práci. Sledování tendencí a vývoje tohoto segmentu je kritické pro získání značné konkurenční výhody v souboji o klientelu (Sedláčková, Buchta, 2006).

d) Technologické faktory

Technologické faktory jsou klíčové pro vytvoření, či udržení konkurenční výhody společnosti nad ostatními podniky angažujícími se ve stejné oblasti trhu. Je téměř nemožné, aby si podnik udržel svou konkurenční výhodu v případě, že se nepřizpůsobí změnám v oblasti technologií a trendů. Toto rozhodnutí může dokonce ohrozit samotnou existenci podniku. Z těchto důvodů je důležité pro společnosti předmětné faktory pečlivě analyzovat a vyhodnocovat jejich vývoj (MANAGEMENTMANIA, online, 2015).

Technologické faktory se vyvíjejí dle typu nebo druhu podnikatelské činnosti, jež podnik vykonává. Vysokého významu zde nabývá proces inovace, nesoucí s sebou značný objem investic a nákladů již od fáze invence, přes samotný výzkum a vývoj, výrobu prototypu až po samotnou finální fázi inovačního procesu, takzvanou adopci produktu. Náklady na tyto inovace narůstají především v těžkém průmyslu a jiných kapitálově náročných odvětvích. Významné postavení zde taktéž zaujímají investice do ekologie a do ochrany životního prostředí. V rámci těchto oblastí zkoumají podniky především nové způsoby získávání energie z obnovitelných zdrojů, ekologicky šetrné způsoby zpracování odpadu, nebo recyklování odpadu pro jeho opětovné využití. Přestože má kladení důrazu na ekologii za následek zvyšování celkových nákladů, většina podniků jej vnímá kladně. Dalším neméně důležitým faktorem je morální stárnutí využívaných technologií a postupů, jelikož v některých oborech může být toto stárnutí kritické pro strategickou pozici podniku (Mallya, 2007).

Mezi vybrané technologické faktory patří kupříkladu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- náklady na výzkum a vývoj,
- nové invence a poznatky
- hladina technologické vyspělosti
- vládní podpora výzkumných činností.

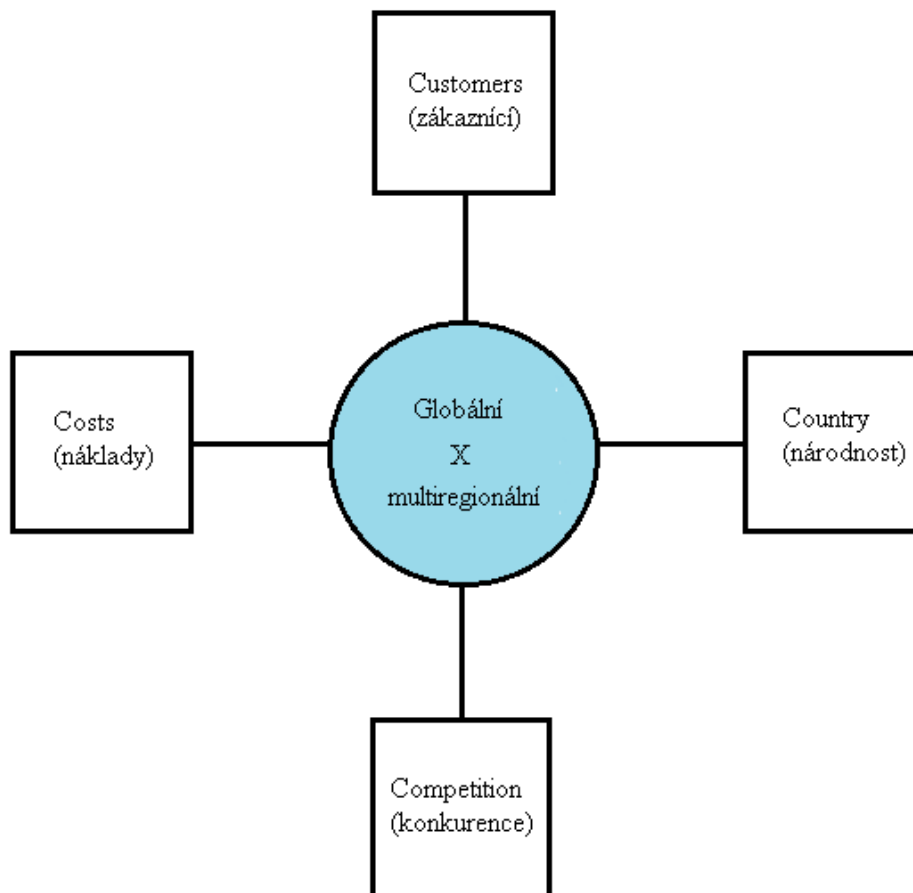
Pro úspěšnost PEST analýzy je nutné, aby byla svou koncepcí i aplikací relevantní vůči strategickým plánům společnosti. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité přímé zapojení klíčových osobností zodpovídajících za budoucí vývoj podniku, jako například

manažerů nebo ředitelů jednotlivých úseků či divizí společnosti, do samotného procesu zpracování analýzy.

Výstupy, které jsme dostali z analýzy PEST jsou dále využitelné v analýze SWOT pro účely prezentace příležitostí a hrozeb (Matusiková, 2014).

2.4.3 Model 4C

Jelikož globalizační vlivy v dnešní době stále více ovlivňují podnikové okolí, je žádoucí využití analýzy, která pomáhá zkoumat a porozumět globalizačním trendům, jejich projevům a vývoji. Sedláčková (2006) uvádí, že nejvhodnější metodou pro zkoumání těchto ukazatelů je metoda 4C. Tato metoda dostala svůj název na základě prvních písmen anglických slov, které označují výchozí skupiny faktorů, se kterými tato metoda pracuje, viz Obr. 2.8.



Obr. 2.8 Metoda 4C (Vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta, 2006)

Tyto skupiny tvoří (Sedláčková, Buchta, 2006):

- Customers – zákazníci,
- Country – národnostní specifika,

- Cost – náklady,
- Competition – konkurenti

Customers – Zákazníci

Nejvyšší váha je zde přisuzována plnění požadavků svých zákazníků. Firma volí vhodnou marketingovou strategii na základě otázek vyvstávajících při strategickém rozhodování, např. zda jsou požadavky zákazníků sourodé, nebo se liší dle geografie, či demografie a podobně.

Country – Národnostní specifika

Spadá zde velice specifická oblast restriktivních faktorů, jako například ochranná obchodní politika, technickohospodářské, instituční a sociálněkulturní normy.

Costs – Náklady

Náklady na výzkum a vývoj se mění proporcionálně s rostoucí technologickou náročností výrobků. Zároveň je na podnik vyvíjen tlak, aby navrhoval nové produkty, jelikož se zkracuje životní cyklus výrobku.

Competition – Konkurenti

Největší konkurenci pro malé a střední podniky představují velké firmy a nadnárodní společnosti a korporace s mnohem větším objemem výroby a vyšší kapitálu. To vede ke značně vyšším investicím v inovaci a tím pádem i k nabídce nových produktů pro zákazníky.

2.4.4 Analýza blízkého okolí podniku (Mikrookolí)

Tato analýza zkoumá především faktory v bezprostřední blízkosti podniku a dále pak odvětví, v němž se společnost angažuje, a konkurenční síly v něm působící. Primárním cílem analýzy je prozkoumání stavu odvětví a identifikace vývojových tendencí ovlivňujících podnik. Dobrá znalost mikrookolí a správně vypracovaná a aplikovaná analýza konkurenčních sil a charakteristiky odvětví jsou klíčovými faktory při určování podnikové strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jedná se společně s databázemi customer relationship management systémů neboli databázemi softwarových systémů pro řízení vztahů se zákazníky, a technologickými plány o jedny z nejcennějších dokumentů a informací, kterými podnik disponuje. Z tohoto důvodu dnes velký podíl společností investuje nemalé částky právě do takzvaných Data Loss Prevention systémů, za účelem zamezení nežádaných úniků

a ztrát dat, či případných pokusů o prolomení bezpečnostní sítě společnosti. Ztráta strategicky důležitých dat by mohla značně ohrozit konkurenční pozici podniku.

Při zkoumání blízkého neboli oborového okolí podniku je nutné se zaměřit taktéž na určení konkurenčního stavu v odvětví, například zda zde vládne dokonalá konkurence, nebo naopak monopol. Tomuto stavu poté musí adaptovat cenovou i produkční politiku.

Hlavním cílem pro manažery a top management podniků je vyhledávání příležitostí a samozřejmě i hrozeb v oborovém okolí podniku pomocí analýzy konkurence. Touto metodou podnik zjišťuje, z jakých prvků může strategicky prosperovat a působení kterých prvků je třeba redukovat (Dedouchová, 2001).

2.4.5 Analýza odvětví

Sedláčková a Buchta (2006, s.31-32), definují odvětví jako „*skupinu podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka, a jejichž výrobky jsou blízkými substituty.*“

Tato analýza se již zabývá konkrétními faktory, a to hlavními hybnými silami v rámci daného odvětví, a prvky, které do jisté míry ovlivňují jeho atraktivitu. Nejdůležitějším a zároveň nejsložitějším dílčím úkolem této analýzy je správné určení segmentu trhu a jeho rozsahu, kvůli možnému vzájemnému zasahování, interakce a ovlivňování. Kvůli rozsáhlé diferenciaci a komplexnosti jednotlivých odvětví je žádoucí začít analýzu určením struktury oboru a hlavních znaků, které jej definují. Mezi tyto znaky můžeme zařadit například:

- velikost tržního segmentu,
- množství a tržní sílu konkurentů,
- plošné rozmístění a oblasti vlivu konkurentů,
- vývoj trhu,
- stádium životního cyklu v němž se nachází a další.

Pro modelové zobrazení systému vytváření přidané hodnoty ze všech výkonů podniků daného oboru je hojně využíván takzvaný hodnototvorný řetězec. Tento nástroj slouží k určení postavení společnosti, zjištění jejich výkonových hranic (například hranice produkčních možností) a určení současného stavu efektivit ve využívání těchto zdrojů (Sedláčková, Buchta, 2006).

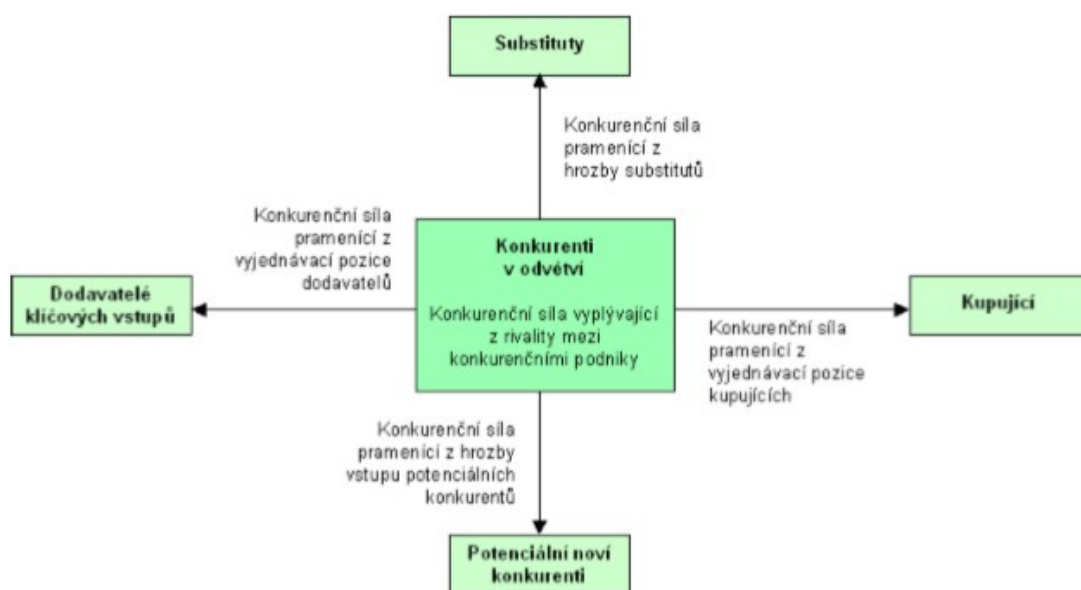
2.4.6 Porterova analýza pěti sil

Tvůrcem metody je americký ekonom a profesor Michael Porter. Nejvíce bývá tato analýza spojována s odvětvovou analýzou definovanou v minulém bodě této kapitoly. K jejímu vzniku došlo na přelomu 70. a 80. let 20. století a od té doby už si prošla množstvím změn. Po kritickém hodnocení různých prvků byla tato analýza rozšířena o faktor takzvaného vnějšího činitele, jímž může být například dodavatel součástí či veřejnost (Matusiková, 2014).

Dle Kislingerové (2005), je Porterova analýza pěti sil nejvíce využívaný nástroj pro analýzu odvětví. Jejím cílem je určení těch faktorů, které budou mít v budoucnosti nejsilnější vliv na strategickou pozici organizace.

Jelikož Porter spatřoval SWOT analýzu příliš nekonkrétní, rozhodl se pro vytvoření svého vlastního modelu, a to modelu pěti sil. Ovšem tento model SWOT analýzu zcela nenahradil, a tak jsou využívány v praxi obě metody. Porterův model se skládá z pěti různých sil, kterými na sebe vzájemně působí podnik a odvětví ve kterém se nachází. Charakter a hladina konkurence v odvětví je závislá na tom, jak silné jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení konkurencí, hrozba existence substitutů za výrobky či služby a stupeň rivality mezi podniky v oboru (Mallya, 2007).

Účinek těchto sil se však liší pro každé odvětví, jelikož ve chvíli, kdy dojde ke změně jednoho faktoru zpravidla dochází ke změnám i v síle působení ostatních faktorů. Vzájemně se tedy ovlivňují, a jejich vývoj má značný vliv na prosperitu společnosti. To můžeme vidět v samotném modelu pěti konkurenčních sil na Obr. 2.9.



Obr. 2.9 Porterův model pěti konkurenčních sil (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dle Portera se jedná o síly:

- kupující (zákazníci),
- konkurenti v odvětví,
- dodavatelé klíčových vstupů,
- substituty,
- potenciální noví konkurenti.

Kupující (zákazníci)

Hlavními prvky, které zákazníci ovlivňují, jsou výše tržeb a zisku podniků, z části mají vliv na cenu produktu, a konečně jakost produktů a služeb s nimi spojených. Při snaze o zaujetí co největšího množství a spektra zákazníků, by se měl podnik snažit diferencovat se od své konkurence a svým zákazníkům nabídnout větší přidanou hodnotu, ať už v podobě vyšší úrovně jakosti produktu, úrovně služeb, či většího pohodlí při jejich poskytování. Tato přidaná hodnota má ovšem za následek vyšší úroveň nákladů (Sedláčková, Buchta, 2006).

V okamžiku, kdy zákazníci stlačují ceny nížko nebo vyžadují nadstandardní jakost produktu či služeb, se mohou stát pro podnik ohrožením (Dedouchová, 2001).

Síla vlivu zákazníků se mění dle míry, v jaké podnik závisí na objemech příjmů od individuálních kupujících. Konkurenční sílu pramenící z vyjednávací pozice zákazníků mohou ovlivňovat čtyři charakteristiky (Matusiková, 2014):

- Koncentrace – v místě či odvětví s malým počtem zákazníků, kdy každý z nich tvoří velké procento tržeb podniku je vyjednávací pozice zákazníků silná.
- Diferenciace – pokud má produkt jedinečné vlastnosti, je těžko zaměnitelný za substitut, tudíž oslabuje vyjednávací pozici zákazníka.
- Kvalita a image – Pokud je pro kupujícího prioritou jakost nebo značka, není tolik citlivý na změnu ceny.
- Ziskovost – kupující nedisponující vyššími důchody reagují citlivěji na změnu cen.

Konkurenti v odvětví

Konkurence a její síla působí značně na tržní pozici podniku, ale také ovlivňuje jeho celkovou funkčnost. Základem pro správné stanovení vhodné cenové strategie je analýza trhu, jelikož musíme prověřit, zda se na trhu nevyskytují tržní struktury jako monopol, či oligopol. Tento krok je velice důležitý, jelikož v těchto tržních strukturách by náš podnik nemusel ustát tlak cenových strategií takto silných konkurentů a jejich účinek by pro nás mohl být katastrofální. Překážkou pro vstup do těchto odvětví je často také výše kapitálových nákladů, ovšem toto se dotýká hlavně podniků zaměřených na výrobu.

V případě, že mezi podniky není velká soutěživost je vhodné využít situace a zvyšovat ceny za účelem dosažení vyššího zisku. V opačném případě dochází k cenové rivalitě, což má za následek cenové války, které pak limitují celkovou výnosnost. Tato rivalita je ovlivněna prostředím, poptávkou po produktu a bariérami vstupu do odvětví. (Dedouchová, 2001).

Dle Portera (1994), patří mezi prvky, které ovlivňují míru konkurence konkurenti ze zahraničí, počet a velikost konkurentů angažujících se v našem odvětví či oboru, výše fixních nákladů a vývoj daného odvětví.

Dodavatelé klíčových vstupů

Klíčové vstupy a jejich ceny jsou jedny z nejdůležitějších prvků, na kterých závisí výnosnost a prosperita celého podnikání. Pochopitelně nás zajímají ceny za nákup těchto klíčových materiálů, jelikož při zdražování těchto vstupů se nám automaticky snižuje výše zisku. Analýza trhů s klíčovými vstupy pro naši organizaci je taktéž velice důležitá, protože počet dodavatelů a jejich velikost bude mít značný vliv na nabídku a cenu těchto vstupů.

Ve chvíli, kdy dodavatel zvyšuje ceny a podnik se těmto změnám přizpůsobuje, lze jej označit pro podnik jako hrozbu. Oproti tomu, pokud dodavatel nechá nakupujícího vyvíjet tlak na snížení cen nebo zvýšení jakosti, lze tyto dodavatele požadovat za slabé. Porter říká, že dodavatelé mají větší vyjednávací sílu, pokud jimi nabízené produkty nemají velký počet substitutů, nebo pokud by přechod k jinému dodavateli byl pro podnik příliš nákladný (Dedouchová, 2001).

Zvyšování cen a tím pádem i snižování zisku nákupčího, které vyplývá z vlivu dodavatelů je závislé obzvláště na vzdálenosti mezi dodavatelem a volnou konkurencí (Mallya, 2007).

Podle Grasseové (2015), vykazují dodavatelé s velkou vyjednávací silou tyto charakteristiky:

- jsou v monopolní pozici, na trhu se vyskytuje omezený počet dodavatelů, nebo je produkt či služba jedinečný,
- nákladnost přechodu k jinému dodavateli by byla příliš vysoká,
- konkrétní zákazník není významným odběratelem,
- produkt je pro zákazníka klíčovým vstupem.

Substituty

Substituty jsou silou, která ohrožuje náš podnik a to tak, že konkurenti našim odběratelům nabízí produkty s obdobnými charakteristikami nebo jakostí, případně je budou nabízet za nižší cenu. Pak hrozí, že si naši zákazníci zvolí tento substituční výrobek a přejdou ke konkurenci. Tento proces nám ubírá zákazníky a připravuje nás tak o zisk, tudíž je nezbytné neustále zlepšovat naše produkty, inovovat, zvyšovat úroveň jakosti a vyvíjet nové koncepty (Sedláčková, Buchta, 2006).

Míra konkurence substitutů je úměrná snadnosti, s jakou lze k novému produktu nebo službě přejít. Podnik musí brát tento ohrožující faktor v potaz a nenastavovat cenu produktů nepřiměřeně vysoko nebo kontinuálně pracovat na inovaci svého zboží či služeb (Mallya, 2007).

Substituty mohou představovat pro podnik stejné ohrožení jako konkurenti vlastních produktů. Jako substitut je myšlen výrobek či služba, která plní podobnou nebo identickou funkci jako primární produkt, ovšem za využití rozdílných prostředků. Šance, že kupující přejde k substitutu je vysoká, jestliže (Grasseová, 2015):

- nový produkt je nápaditější, kvalitnější, či jinak přitažlivější verzí původního produktu,
- je nulová, nebo přijatelná výše nákladů pro přechod k novému produktu,
- substituční výrobky mohou odběratelům pomoci k větším ziskům.

Potenciální noví konkurenti

Dedouchová (2001) říká, že potenciálními konkurenty jsou podniky, které prozatím nejsou našimi konkurenty, ovšem stali by se jimi v případě, že by se rozhodli pro vstup na trh, jelikož pro to mají dostatečný potenciál.

Relevantní data pro analýzu potenciálních konkurentů organizace jsou:

1. věrnost kupujících,
2. absolutní výhody nákladů,
3. míra hospodárnosti.

ad 1) Věrnost kupujících

Projevuje se opakovaným nákupem určitého produktu, služby, nebo návratem do stejného podniku konkrétního zákazníka. Věrnost zákazníků určitému podniku nebo značce se vyvíjí různými cestami, například nadstandardní jakostí produktů, vysokou úrovní péče při poskytování služeb, garancí prodloužené nebo doživotní záruky, či pokrokovými inovacemi svých výrobků. Věrnost zákazníků nám pomůže si je udržet při vstupu nových konkurentů na trh, jelikož pro překonání loajality kupujících ke stávajícím produktům je potřeba vynaložení nákladů na překonání preferencí zákazníků, které bývají signifikantní výše.

ad2) Absolutní výhody nákladů

Vycházejí z využití modernějších a efektivnějších technologií vycházejících z výkonnějšího výrobního prostředí. Tato výhoda může spočívat například v know-how, vlastnictví patentů, specifických požadavcích pro produkci nebo dostupnosti levnějšího financování pomocí bankovních úvěrů, jelikož banky jsou mnohem ochotnější poskytnout finanční zdroje zaběhlým fungujícím podnikům než nováčkům na trhu. Pochopitelně z důvodu nižší rizikovosti.

ad 3) Míra hospodárnosti

Je to poměr mezi výhodami plynoucími z nákladů a tržním podílem podniku čili ukazatel efektivity využití těchto výhod, pro jejichž vznik vynakládáme finanční prostředky. Výhody mohou plynout z úspor při výhodném nákupu prostředků, efektivnějšího rozložení fixních nákladů na větší objem výroby, nebo kvalitně provedených marketingových kampaní a propagačních aktivit. Dalším měřítkem hospodárnosti je možnost poskytnout větší nabídku, což vede ve finále k nižší ceně produktu. Těmito výhodami jsou tvořeny bariéry pro vstup do odvětví a na trhy pro možné budoucí konkurenty. Žádoucí je volba strategie, která nám pomůže získat a udržet si tyto výhody plynoucí z nákladů a pomůže nám z nich čerpat maximum užítku (Dedouchová, 2001).

2.5 Interní analýza

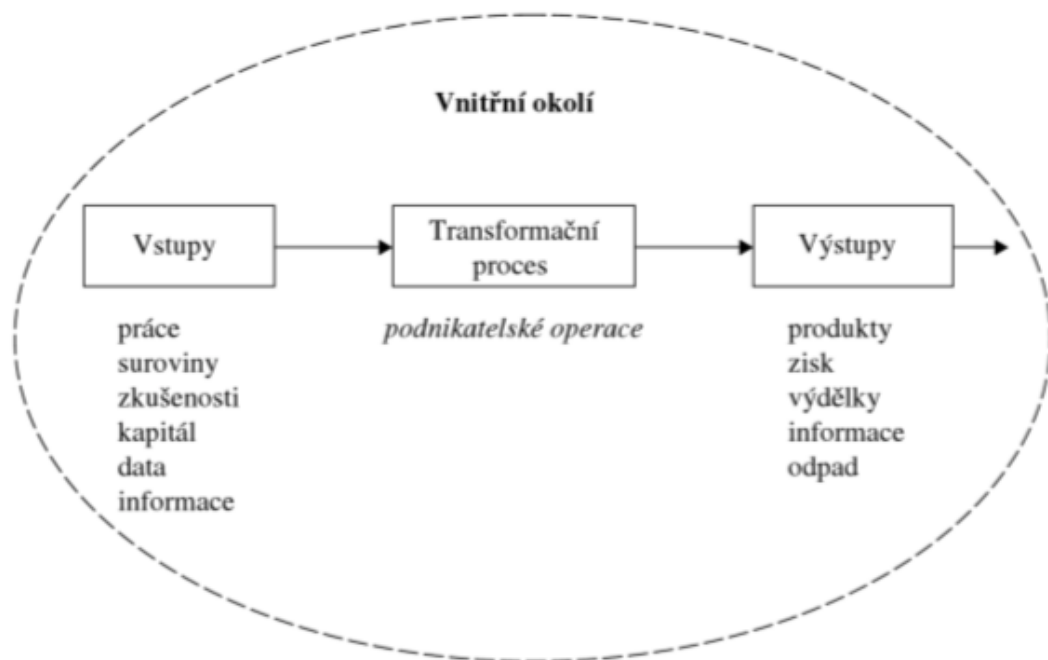
Druhým nedílným krokem strategické analýzy podniku bude po analýze vnějšího prostředí neboli interní analýze analýza prostředí vnitřního. Tato analýza se zabývá interními zdroji podniku, jeho schopnostmi a kapacitami, jejich stavem a snaží se o predikci budoucích trendů.

Dedouchová (2001) uvádí, že primárním záměrem provádění analýzy vnitřního prostředí je vypátrání silných a slabých stránek společnosti, a sledování, jak je společnost schopna reagovat na vnější vlivy. To nám pomůže identifikovat v čem náš podnik vyniká, a jak se diferencuje od své konkurence.

Provádět analýzu vnitřního prostředí společnosti je velice těžké, v celkovém rozsahu téměř nemožné, pokud nemáme osobu uvnitř společnosti, jelikož přístup k určitým datům a dokumentům mohou získat pouze osoby zevnitř podniku. Musíme ovšem o interním prostředí nasbírat informace a vytvořit si alespoň náčrt toho, jak vypadá,

abychom mohli posoudit konkurenční pozici podniku a jaké jsou jeho možnosti (Vochozka, Mulač, 2012).

Ve skutečnosti se však vlivy interního i externího prostředí podniku mísí, protože inputy i outputy podniku reprezentují jeho okolí, viz obrázek 2.10. Je moudré a efektivní srovnávat silné a slabé stránky společnosti s konkurencí. Z tohoto důvodu je nezbytné určení zásadních interních zdrojů a schopností, u kterých je nutné zajistit správnou funkci. Nýbrž na nich stojí schopnost společnosti postavit se ohrožením a příležitostem (Dvořáček, Slunčík, 2012).



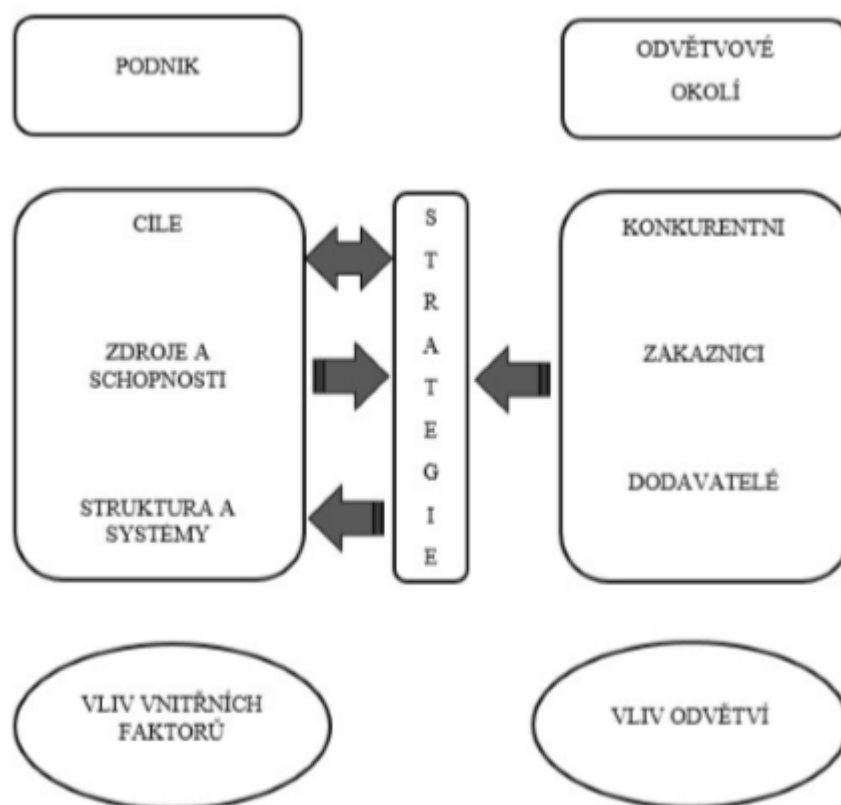
Obr. 2.10 Interní prostředí společnosti (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Interní analýza podniku by měla dle Grasseové (2015) přinášet odpovědi na tyto dotazy:

- Funguje strategie, jenž je využívána v současnosti?
- Jaké jsou strategické překážky podniku a jak se s nimi vypořádává?
- Jaké jsou slabé a silné stránky podniku?

Cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je vyhodnocení její současné konkurenční a tržní pozice. Jde primárně o určení silných stránek společnosti neboli toho, v čem má podnik náskok nebo výhodu před konkurencí, a opačně o určení slabých stránek podniku, tedy v čem podnik zaostává nebo v čem má konkurence výhodu před námi, viz

obrázek 2.11. Na základě těchto dat a informací by se měla formovat finální strategie podniku (Dedouchová, 2001).



Obr. 2.11 Vliv oborového okolí a vnitřních faktorů na strategii společnosti (Sedláčková, 2000)

Mezi metody analýzy vnitřního prostředí se řadí analýza klíčových faktorů, analýza 7S, analýza 7P, VRIO analýza nebo analýza hodnototvorných řetězců.

2.5.1 Identifikace zdrojů a schopností podniku

Zdroji podniku jsou primárně jeho hmotný i nehmotný majetek, a dále jeho schopnosti. Řadí se zde výrobní majetek, technologický majetek, majetek určený k investicím, finanční prostředky nebo také lidská práce. Dle předchozího rozdělení na majetek hmotný a nehmotný do první kategorie hmotného majetku spadají například výrobní i správní budovy, výrobní stroje, zařízení a linky, či výrobní nástroje. Do kategorie nehmotného majetku pak spadá majetek jako značka, patenty, renomé podniku nebo trademarky. Pokud je majetek ojedinělý a žádný jiný podnik ho nevlastní, můžeme mluvit o takzvané specifické přednosti (Dedouchová, 2001). Vliv zdrojů a schopností podniku na jeho strategii je znázorněn na obrázku 2.12.

Dle Malloya (2007, s.53), jsou podnikové zdroje: „*takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy a zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy, zařízení, znalosti, schopnosti a expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků a ostatní znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy*“. Cílem této analýzy je zjistit, jestli a v jakém měřítku jsou zdroje používány.

Podle Sedláčkové (2006), se podnikové zdroje dělí do těchto čtyř skupin:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje.

a) Hmotné zdroje

První skupinou podnikových zdrojů jsou dle Sedláčkové (2006) hmotné zdroje, mezi které lze zařadit výrobní stroje a zařízení, půdu a pozemky, budovy, prostředky dopravy a poskytování služeb. Každý hmotný zdroj má své charakteristiky, díky kterým by měl být patřičně popsán a označen, například velikost, počet, objem, výkon, nebo rozloha, ovšem některé atributy lze určit i u nehmotného majetku, nebo najít společný znak. Je nutné znát možnosti a rozsah využití zdrojů pro vylepšení konkurenční pozice podniku na trhu.

b) Nehmotné zdroje

Druhou skupinou jsou zdroje nehmotné, které jako prvky bývají velmi často přehlíženy i přesto, že množství společností staví svou konkurenční pozici čistě na nehmotných prvcích a dovednostech svých zaměstnanců. Nehmotný majetek často tvoří významnou část dlouhodobých aktiv společností. Do této kategorie spadají patenty, technologické postupy, certifikace, licence, trademark, značka, renomé společnosti, nebo know-how.

c) Lidské zdroje

Lidé, jejich práce a dovednosti jsou téměř nejvýznamnější podnikový zdroj. Při jejich identifikaci a charakterizaci jsou kromě standardních ukazatelů jakými jsou počet, struktura a kvalifikace důležité mimo jiné i ukazatele jako přizpůsobivost neboli schopnost adaptace, a motivace neboli vnitřní pohnutky pro splnění stanovených cílů a úkolů. Řízení lidských zdrojů je pro společnost významným procesem, jelikož vysoká

kvalifikovanost a profesionalita pracovníků může být páteří konkurenční výhody, kterou má podnik před svými konkurenty, a o kterou by se ztrátou těchto zdrojů mohl snadno přijít.

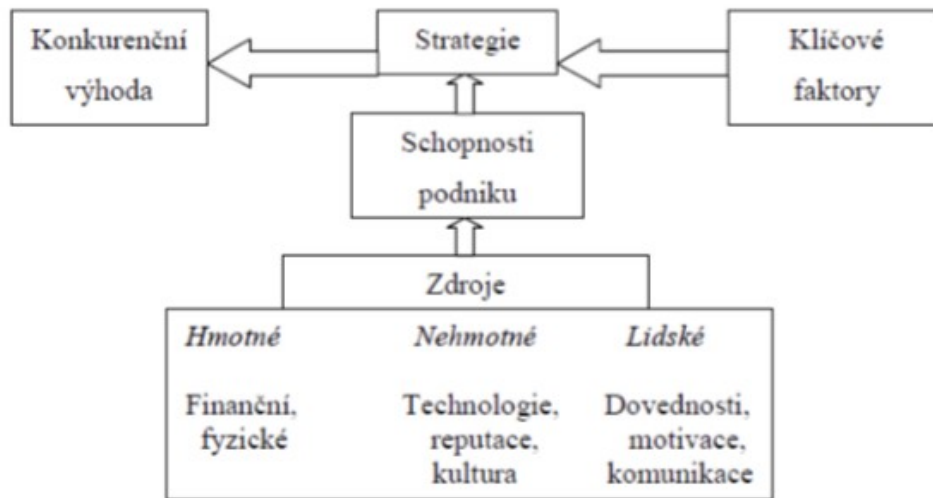
d) Finanční zdroje

Do analýzy finančních zdrojů spadá velikost vlastního kapitálu, možnosti získání cizího kapitálu, management pracovního kapitálu, kapitálové náklady a další. Finanční analýza si dává za úkol určení klíčových zdrojů, které by mohly podniku poskytnout výhodu před konkurenty, a určit jaký mají vliv na skladbu finančních zdrojů a stabilitu společnosti (Sedláčková, 2006).

Schopnosti podniku jsou dovednosti, mezi které se řadí například způsob, jak se manažeři rozhodují o tom jak a za pomoci jakých zdrojů dosáhnou vytyčených cílů organizace. Schopnosti podniku jsou důsledkem strukturalizace organizace a zapojení řídicí soustavy. Tato soustava předurčuje, jakým stylem se v podniku budou lidé chovat, nebo například za co a v jakém rozsahu mohou být potrestáni, či naopak odměněni.

Podniky mající specifické přednosti často dosahují vyšších tržeb a zisků, což automaticky vede ke snaze konkurentů o imitaci, či kopírování těchto předností. Pokud se jedná o přednost, jenž je složité imitovat z důvodu technologické, či kapitálové náročnosti, je trvá konkurentům déle ji dosáhnout. Ovšem její dosažení je pouze otázkou času, a tak je důležité pro podnik na své specifické přednosti nadále pracovat a neustále se snažit o její vývoj a inovaci (Dedouchová, 2001)

Dedouchová (2001, s.30) nám říká, že: *„podnikové specifické přednosti jsou silnější, když podnik vlastní obojí – unikátní a kvantifikovatelný majetek a unikátní schopnosti tento majetek využít.“*



Obr. 2.12 Model vlivu zdrojů, schopností, konkurenční výhody a klíčových faktorů na strategii podniku (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.5.2 Analýza VRIO

Jedná se o analytickou metodu objevenou J. B. Barneyem, která se snaží o nalezení výhody před konkurenty pomocí zdrojů společnosti. Ty se dělí identicky jako tomu bylo v analýze klíčových zdrojů na čtyři skupiny, a to na zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Jejich efektivita je pak souzena dle těchto charakteristik, jejichž první písmena v anglickém jazyce odpovídají názvu této analýzy:

- **V**alue – *hodnota* – řeší výši nákladů na získání tohoto zdroje, zda je jedinečný, či jak je obtížné jej obstarat ve formě koupě, pronájmu nebo výpůjčky.
- **R**areness – *vzácnost* – zajímá nás, jestli je tento zdroj vzácný, či případná konkrétní omezenost výskytu tohoto zdroje.
- **I**mitability – *imitovatelnost* – zajímá nás, zda je daný zdroj substituovatelný jiným dostupným zdrojem.
- **O**rganisation – *schopnost využití tohoto zdroje danou organizací* – řeší, jaký je organizační řád podniku a zda je tato struktura vhodná pro optimální využití zdrojů (Jakubíková, 2008).

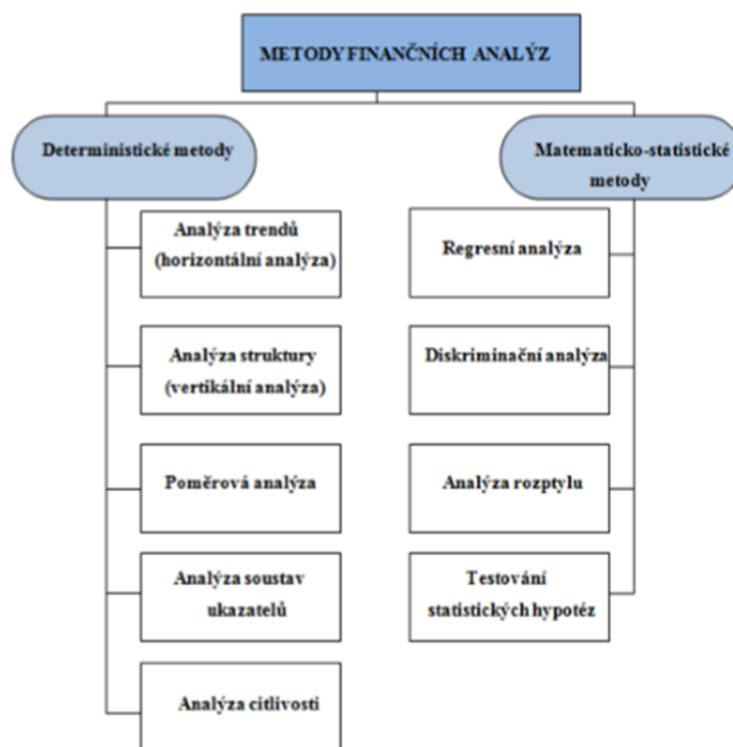
VRIO analýza dle Matusikové (2014) sestává ze souboru otázek, jež jsou založeny na hledání konkurenční výhody podniku. Snaží se tedy nalézt, v jakých ohledech je analyzovaný podnik vyspělejší a efektivnější než konkurenti. Tyto otázky mohou být například: Co dělá tento podnik jinak, že je oproti konkurenci prosperuje? Jsou

zaměstnanci dostatečně motivováni pro svou práci? Jsou zdroje financování tohoto podniku stabilnější, než je tomu u konkurence? Proč zaměstnanci nepřešli ke konkurenci?

Dle těchto čtyř primárních charakteristik a otázek je pak každý jeden zdroj zhodnocen. Výhodu před konkurencí nám poskytne ovšem jen takový zdroj, který vyhoví všem čtyřem primárním kritériím (Veber, 2000).

2.6 Finanční analýza

Peněžní prostředky neboli finance jsou hlavní hybnou silou podniku. Jedná se o nejdůležitější prostředky podniku, jelikož jsou peněžním vyjádřením všech ostatních zdrojů dané společnosti. Pro finanční analýzu podniků je používána řada metod, viz Obr. 2.13.



Obr. 2.13 Metody finanční analýzy (Dluhošová, 2008)

Význam finanční analýzy je v podnikové sféře značný (viz Obr. 2.14), neboť právě finanční analýza umožní podnikům dojít k vcelku jasným závěrům ohledně finančního zdraví společnosti. Tyto zjištění by měly management navést k přijetí vhodných řídicích a finančních opatření. Úroveň vypracování finanční analýzy závisí na využitých vstupních informacích. Ty se nejčastěji získávají z účetních výkazů společnosti, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, a výkazu cashflow. Mezi další zdroje patří vnitropodnikové účetní knihy, evidence a statistiky. Hlavním cílem finanční analýzy

je tedy posouzení finančního stavu podniku a zpracování důležitých podkladů pro strategické rozhodování (Bragg, 2014).



Obr. 2.14 Uživatelé finanční analýzy (Růčková, 2008)

Strategická analýza má vysoký význam v rámci strategického řízení, protože na základě informací získaných z finanční analýzy se rozhodují manažeři a vedení společnosti. Hodnota, jež vykazují finanční ukazatelé, je kritériem toho, jak je daný podnik úspěšný či prosperující. Výše a povaha těchto ukazatelů je důležitá pro osoby a subjekty, které mají na úspěchu a chodu organizace zájem. Tyto osoby označujeme anglicky jako takzvané stakeholdery (Lednický, 2006).

Členění stakeholderů a jejich zájmů dle Dluhošové (2008):

- Vlastníci – mezi jejich hlavní zájmy patří zachování přehledu nad společností a vytváření dlouhodobých finančních přínosů.
- Věřitelé – hlavním zájmem je adekvátní výše výnosů vzhledem k riziku, které věřitel (například banka) podstupuje.
- Stát – Mezi zájmy státu patří zachování stejných podmínek pro všechny subjekty na trhu, ochrana spotřebitelů a ovlivňování podnikových strategií pomocí legislativy a regulací.
- Zaměstnanci – hlavním zájmem zaměstnanců je přiměřené finanční ohodnocení a zajištění bezpečných a vhodných podmínek pro práci zaměstnavatelem.
- Zákazníci – hlavním zájmem zákazníků je jakost zboží, jeho cenová dostupnost a přístup obsluhy.

Lednický (2006) říká, že finanční analýza může analyzovat současný stav, situaci v minulosti (tzv. *ex post*), nebo odhadovat budoucí vývoj organizace (tzv. *ex ante*).

2.6.1 Horizontální analýza

Je to finančně-analytická technika, která je využívána pro finanční analýzu za účelem sledování trendu vývoje konkrétních relevantních finančních ukazatelů v čase. Hlavním cílem horizontální analýzy je nalézt odpověď na to, jak se mění hodnota daných položek v průběhu času (Scholleová, 2012), viz. Obrázek 2.15.

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100$$

Obr. 2.15 Vzorec pro výpočet procentuální změny (Scholleová, 2012)

2.6.2 Vertikální analýza

Oproti tomu vertikální analýza se zabývá jednotlivými zvolenými ukazateli, a pracuje s jejich strukturou. Předpokládá se jejich změna v průběhu času. Cílem vertikální analýzy je rozpoznat jakou měrou jednotlivé položky podnikového účetnictví ovlivnily hodnotu konkrétních ukazatelů (Kalouda, 2016).

Dle Scholleové (2012) se pokouší vertikální analýza nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Je patrná s vývojem podniku změna ve velikosti či struktuře účetních položek?
- Je patrný nějaký vývoj ve struktuře kapitálu, majetku a tvorbě zisku, nebo jsou tyto položky stabilní?

2.6.3 Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se o jednu z nejvíce používaných analýz ke zkoumání hospodářské situace podniku a také pro prověřování jednotlivých finančních oblastí zastoupených konkrétními ukazateli. Tato metoda finanční analýzy může být prováděna pro zjišťování stavů minulých, finanční situace v přítomnosti, či pro plánování strategií pro budoucí období.

Dle Kaloudy (2016), zkoumá analýza poměrových ukazatelů 5 základních ukazatelů pro jednotlivé oblasti:

- ukazatele zadluženosti a finanční stability – krytí kapitálu a zdroje financování,
- ukazatele rentability – ziskovost investovaných prostředků (v jakékoli formě),

- ukazatele likvidity – schopnost dostat svým (platebním) závazkům,
- ukazatele aktivity (obratu) – vázanost kapitálu,
- ukazatele kapitálového trhu – prvky spojeny s finančním trhem.

Při provádění finanční analýzy budou ukazatele likvidity, ukazatel rentability a ukazatelé zadluženosti a finanční stability.

Ukazatelé zadluženosti a finanční stability

Využívá se množství různých ukazatelů zadluženosti, odvíjejících se téměř výhradně od rozvahy společnosti. Analýza tohoto ukazatele porovnává jednotlivé účetní položky rozvahy, čímž zjišťujeme, v jaké míře jsou aktiva podniku kryta cizím kapitálem (Hobza, 2015).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

S rostoucí hodnotou ukazatele roste zadluženost podniku, což znamená vyšší riziko.

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší zadluženost podniku.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Znázorňuje, jaká hodnota dluhu vyjádřená v peněžních jednotkách připadá na jednu Kč vlastního kapitálu.

$$\text{Finanční samostatnost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}}$$

Vyjadřuje nám, kolikrát je podnik schopen dostat svým závazkům, pokud by tak měl učinit za pomoci vlastního kapitálu.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Vyjadřuje poměr provozního zisku a úroků jež podnik platí čili nám ukazatel vypovídá kolikrát jsou úroky pokryty provozním ziskem určitého účetního období, tedy do jaké míry je jejich úhrada zajištěna.

Ukazatelé rentability

Rentabilitou je myšlena výnosnost nebo také ziskovost neboli schopnost dosahovat zisku za využití vstupů, jež do podnikání vkládáme. Jedná se o porovnání výstupů podniku se vstupy, které byly do dosažení zisku investovány (Dluhošová, 2011).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Jedná se o poměr čistého zisku a celkových využitých aktiv společnosti. Možnost použít místo EBIT položku EAT.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel, pomocí kterého zjišťujeme, s jakou efektivitou jsou v podniku zhodnocovány vložené prostředky. V případě, že neplatí že $ROE \leq ROA$, není vhodné financovat činnost podniku cizími zdroji.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$$

Vyjadřuje hodnotu čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb podniku. Podniky budou usilovat o maximalizaci hodnoty tohoto ukazatele.

Ukazatelé likvidity

Likvidita jako taková, je poměrovým ukazatelem, jenž znázorňuje způsobilost podniku dostát svým platebním povinnostem. Využívají se tyto ukazatele (Růčková, 2008):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity nám vyjadřuje, v jaké míře jsou oběžná aktiva kryta krátkodobými závazky podniku neboli kolikrát by byl podnik schopen splatit všechny své krátkodobé závazky za pomoci prodeje svých oběžných aktiv. Doporučuje se hodnota běžné likvidity 2.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel je pro výpočet likvidity vhodnější, neboť vypovídá o situaci přesněji. Vyjadřuje likviditu podniku, v případě že nepočítáme s prodejem zásob, jelikož ty mohou být hůře zpeněžitelné. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 1 – 1,5.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel likvidity nejlikvidnější složky oběžného majetku, to je likvidita peněz a jejich ekvivalentů. Hodnota tohoto ukazatele se doporučuje v rozmezí 0,2 – 0,5.

2.7 Analýzy pro zhodnocení vnějšího i vnitřního okolí

Spoustu analýz není možné díky jejich komplexnosti zařadit pouze mezi analýzy vnějšího, či vnitřního prostředí, jelikož faktory, které zkoumá, pocházejí z obou těchto okolí. Pomocí těchto takzvaných smíšených metod můžeme zkoumat oba tyto aspekty a sloučit tak složky analýz obou druhů prostředí. Mezi tyto smíšené analýzy řadíme SPACE a SWOT analýzu (Matusiková, 2014).

Pro účely této bakalářské práce se budeme dále podrobněji zabývat právě SWOT analýzou, kterou poté aplikujeme v praktické části.

2.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda pro hodnocení jak vnějšího, tak vnitřního okolí společnosti. Jedná se o velice hojně využívanou metodu ve všech fázích životního cyklu podniku. Název této metody je odvozen z prvních písmen anglických názvů dílčích faktorů této analýzy, tedy:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Tato metoda tedy analyzuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti, jež se mu naskytují a hrozby, které jej ohrožují. Hlavním cílem této analýzy je snaha o nalezení rovnováhy mezi faktory vnějšího a vnitřního prostředí.

Pomocí analýzy vnitřního prostředí se stanoví silné a slabé stránky společnosti, jelikož se jedná o faktory, které má podnik možnost kontrolovat a ovlivňovat. Řadí se mezi ně například kapacity, zdroje, organizační kultura a další.

Pomocí analýzy vnějšího prostředí pak stanovíme příležitosti a hrozby, nad kterými podnik nemá kontrolu a nemůže je ovlivnit, jak uvádí Matusiková a kol. (2014).

Lhotský (2010) říká, že v průběhu zpracování SWOT analýzy musí být zachovány následující zásady:

- Závěry vycházející z této analýzy jsou relevantní,
- Objektivita,
- Nutnost soustředit se na podstatné fakta a jevy,
- Rozpoznání faktů strategické úrovně,
- Hodnocení faktorů podle jejich významnosti.

Výsledkem analýzy není pouhý seznam možných příležitostí, hrozeb, silných stránek a slabých stránek podniku, ale hlavně identifikace, posouzení míry vlivů, předpovědí trendů vývoje a interní situace uvnitř podniku a jejich spojitosti (Sedláčková, 2006).

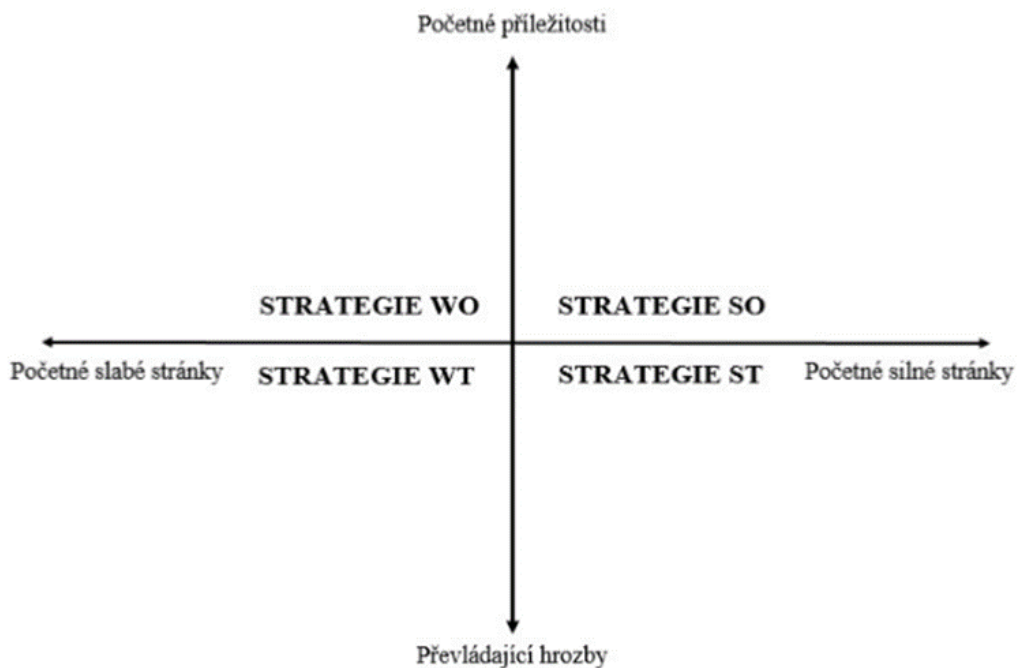
V praxi je SWOT analýza často zpracována formou tabulky, přičemž v řádcích jsou silné a slabé stránky podniku. Ve sloupcích jsou pak příležitosti a ohrožení společnosti. Pro zachování vypovídací hodnoty SWOT analýzy by tabulka měla být přehledná, což v praxi znamená, že by neměla přesahovat rozsah 10 sloupců a řádků (Dedouchová, 2001).

Při sestavování SWOT analýzy je důležité určit míru důležitosti faktorů, díky kterým poté ohodnotíme faktory od nejméně po nejvíce důležité. Poté se váhy rozdělí mezi faktory slabých a silných stránek podniku a stejně tak pro příležitosti a hrozby, jenž se podniku naskytují. Výsledný součet vah by se měl rovnat hodnotě 1. Nejvýznamnějším faktorům je udělena nejvyšší hodnota váhy a nejméně významným faktorům pak nejnižší hodnota. Výslednou hodnotu zjistíme vynásobením přidělených měr důležitosti a určených vah. Následně sečteme zvláště interní a externí část této analýzy. V podniku zpravidla převažují položky s nejvyšší hodnotou.

Závěry z této analýzy mají klíčovou roli pro manažery, protože rozlišuje faktory, které mají na chod a výkon společnosti největší dopad. Na základě výsledků SWOT analýzy mohou poté manažeři včas reagovat (Matusiková a kol. 2014).

Konečná strategie se vybírá ze 4 možných variant řešení, viz Obr. 2.16. Matusiková a kol. (2014) uvádí, že se jedná o tyto varianty:

- strategie SO – strategie vedoucí k využití silných stránek pro využití příležitostí,
- strategie WO – strategie vedoucí k překonání slabých stránek díky příležitostem,
- strategie SW – strategie vedoucí k překonání slabých stránek za využití silných stránek,
- strategie WT – strategie vedoucí k eliminaci slabých stránek a tím zmenšení dopadů hrozeb.



Obr. 2.16 Koncipování strategií za využití SWOT analýzy (Jakubíková, 2008)

3 Prezentace podniku

Pro účely této bakalářské byla vybrána společnost Distribuce tepla XY, a.s., působící na území města XY. Distribuce tepla XY, a.s. je společnost s již téměř 25letou působností na trhu, dodávající svým odběratelům teplo pro vytápění objektů a teplou vodu.

Jedná se o akciovou společnost, která byla založena jediným akcionářem, a to městem XY dne 2. 10. 1995. Hlavním předmětem činnosti tohoto podniku je rozvod tepelné energie. Základní kapitál této společnosti byl vložen ve výši 1 000 000,- Kč, a to ve formě peněžitého vkladu. Krajským obchodním soudem byla tato společnost zapsána dne 29. 11. 1995.

Rozhodnutím valné hromady konané dne 19. 12. 1995 byl základní kapitál společnosti s účinností od 1. 1. 1996 navýšen na 158 767 000,- Kč, tvořen především 43 předávacími stanicemi a 38 100 m primárních a sekundárních rozvodů. Společnost navazuje svou činností na bývalý Městský bytový podnik XY, který zajišťoval dodávku tepla pro vytápění a ohřev teplé vody v rámci soustavy centralizovaného zásobování teplem města XY.

Mimo majetek, jenž byl převeden v rámci privatizace Městského bytového podniku města XY do majetku Města XY a následně vložen do společnosti Distribuce tepla XY, a. s., byl do naší společnosti vložen rovněž majetek Města XY, jenž již předtím byl v jeho vlastnictví a sloužil k distribuci tepla v zařízeních, jež vlastní nebo spravuje město. Jedná se zejména o školská, tělovýchovná a kulturní zařízení na území města. Za dobu existence společnosti bylo instalováno dalších 76 nových předávacích stanic na celkový počet 104.

Na mimořádné valné hromadě konané dne 18. 12. 1997 bylo rozhodnuto o dalším navýšení základního kapitálu akciové společnosti o hodnotu 10 726 000,- Kč jediným akcionářem Městem XY, a to nepeněžítým vkladem tvořeným nemovitostmi, které akciová společnost využívá ke svému podnikání. Základní kapitál společnosti ke dni 31. 12. 2017 činil 169 493 000,- Kč a je v této výši i v současné době. Nyní však již společnost spravuje a provozuje celkem 104 předávacích stanic a 43 335 m primárních a sekundárních rozvodů, přičemž za posledních pět let to představuje nárůst o 16 předávacích stanic a prodloužení rozvodů o 936 m.

Akciová společnost Distribuce tepla XY, a.s. je největším dodavatelem tepelné energie na území města XY. Dodávky tepla realizuje zejména v katastrálních územích města XY, tedy do nejhustěji zastavěných oblastí města s největší potřebou tepla pro vytápění a ohřev teplé vody. Teplo pro vytápění společnost Distribuce tepla XY dodává do 6 091 bytů a pro 2 823 z nich realizuje i dodávku teplé vody.

Akcie společnosti jsou ve formě akcií na jméno v listinné podobě, přičemž bylo emitováno 168 kusů akcií o jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč a 1493 akcií o jmenovité hodnotě 1000,- Kč. Město XY tvoří 100% podíl akcionářů a je tak jediným vlastníkem společnosti.

Celkem má společnost uzavřeny smlouvy o dodávkách tepelné energie s 214 odběrateli. Počet odběratelů, tedy přímých obchodních partnerů, v posledním období velmi narostl, protože v předešlém období došlo ke vzniku mnoha nových sdružení vlastníků bytových jednotek či menších bytových družstev, které se vyčlenily zejména ze Stavebního bytového družstva nebo byly založeny v domech prodaných Městem XY jejich stávajícím nájemníkům.

Průměrný přepočtený počet pracovníků je 15 osob, včetně vedení společnosti.

4 Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku

V této části bakalářské práce se zaměříme na aplikaci teoretických poznatků, které jsme detailně rozebírali v kapitole č. 2. Nejprve bude provedena analýza makrookolí podniku PEST, poté provedeme analýzu vnitřního prostředí pomocí finanční analýzy, a nakonec získané poznatky shrneme v analýze SWOT.

4.1 PEST analýza

PEST analýza bude aplikována na společnost Distribuce tepla XY, a.s., přičemž budou postupně analyzovány všechny čtyři oblasti, kterých se tato analýza dotýká. Tyto oblasti byly popsány v teoretické části této bakalářské práce. Cílem této analýzy je zjistit do jaké míry jednotlivé faktory ovlivňují společnost Distribuce tepla XY, a.s. a jaké příležitosti či hrozby se nám díky těmto faktorům naskytují. Každý podnik je ovlivňován do nějaké míry vnějším prostředím, proto toto prostředí nazýváme takzvaným podnikatelským prostředím. Toto prostředí podniky obklopuje, ovlivňuje a do jisté míry i omezuje.

4.1.1 Politicko-legislativní faktory

Politická situace působí na veškerou činnost a všechny subjekty vyskytující se na území státu, nebo na jeho území konající podnikatelskou činnost. Změny v politické situaci či legislativě mohou významně ovlivnit budoucí vývoj společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost Distribuce tepla XY, a.s. působí pouze na českém trhu, budeme sledovat pouze politickou situaci v České republice.

Nejdůležitějším okamžikem ovlivňujícím politickou situaci byl pro Českou republiku pád komunistického režimu a nastolení demokracie v roce 1989. Od tohoto roku se naskytla občanům České republiky možnost volného podnikání. Dalším takovýmto milníkem je pak rok 2004, jakožto rok, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Mezi hlavní pozitiva členství v Evropské unii můžeme označit spolufinancování různých rozsáhlých projektů, které by bez dotací Evropské unie nejspíše nikdy nevznikly. Mezi negativa pak můžeme zařadit například stále se měnící legislativu ovlivňující nejvíce právě malé a střední společnosti, mezi které můžeme zařadit i podnik Distribuce tepla XY, a.s.

Z pohledu našeho podniku představují největší negativa spojená se členstvím v Evropské unii implementace zákonů a nařízení v oblasti hospodaření s tepelnou energií a ochranou životního prostředí Evropské unie do zákonů a vyhlášek České republiky.

Podnik Distribuce tepla XY, a.s. se nepodílel na žádných projektech financovaných či spolufinancovaných z fondů Evropské unie.

Firma je zapsána jako akciová společnost, a proto se musí řídit zákonem o obchodních korporacích. V tomto zákoně jsou ustanoveny nejdůležitější podmínky, jejichž splnění je nutné k založení a provozování akciové společnosti. Dále pak musí samozřejmě dodržovat Ústavu ČR, Zákoník práce, či Občanský zákoník 89/2012 Sb. nově schválený v roce 2012 s účinností od roku 2014.

Společnosti podnikající v oblasti výroby nebo rozvodu tepelné energie, nebo jiném energetickém odvětví na území České republiky pak musí splňovat podmínky stanovené v energetickém zákoně (458/2000 Sb.). Dále musí být držitelem licence udělené Energetickým regulačním úřadem. Ten o udělení licence rozhodne na základě posudku, zda byly splněny podmínky dle ustanovení § 5 energetického zákona.

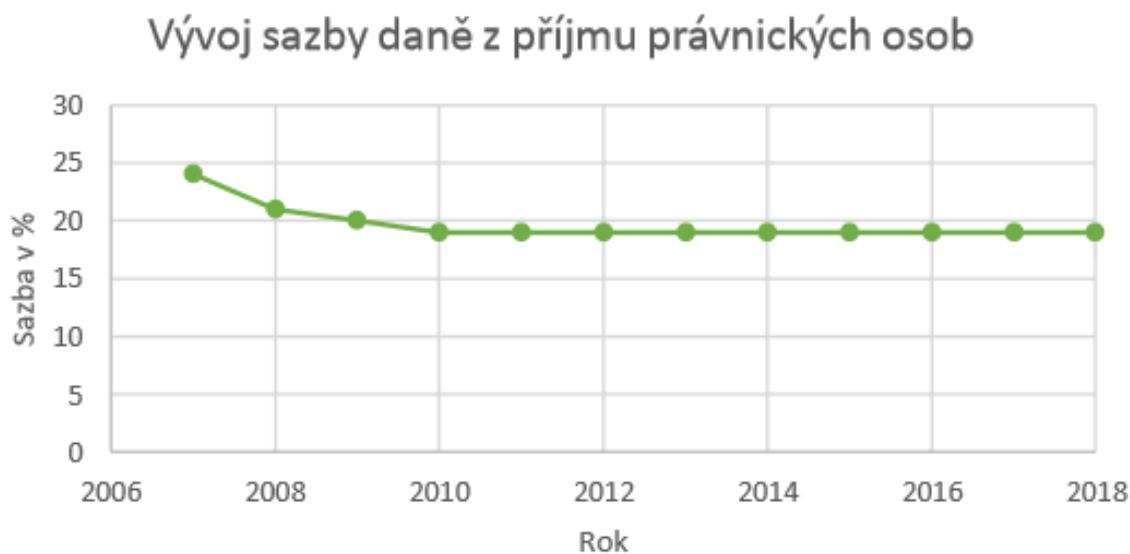
Podmínky pro podnikání v oblasti výroby a rozvodu tepelné energie pak upravují právní předpisy, jež jsou k nalezení na webových stránkách Energetického regulačního úřadu. Mezi tyto zákony a předpisy patří:

- zákon č. 458/2000 Sb. - upravuje podmínky podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích (Energetický zákon),
- zákon č. 406/2000 Sb. – o hospodaření s energiemi,
- zákon č. 526/1990 Sb. – o cenách,
- cenová rozhodnutí ERÚ o cenách tepelné energie – stanovují podmínky pro výpočet a sjednání ceny tepelných energií v konkrétním kalendářním roce,
- vyhláška ERÚ č. 194/2015 Sb. – upravující způsob regulace cen a postupy pro regulaci cen v teplárenství a jiných energetických odvětvích,
- vyhláška ERÚ č. 262/2015 Sb. - o regulačním výkaznictví,
- vyhláška č. 70/2016 Sb. – upravující vyúčtování dodávek a souvisejících služeb v energetických odvětvích.

V neposlední řadě ovlivňuje podnik Distribuce tepla XY, a.s. rozhodnutí Energetického regulačního úřadu o množství a ceně emisních povolenek pro daný kalendářní rok. (Energetický regulační úřad, [online], 2014).

Společnost Distribuce tepla XY, a.s. musí také samozřejmě plnit svou daňovou povinnost vůči státu. Nejvýznamnější daní se z tohoto pohledu jeví být daň z příjmu

právnických osob, jež se v ČR nezměnila již od roku 2010 a je tak ustálená na hranici 19 %. (PORTÁL POHODA, online, 2011).



Obr. 4.1 Vývoj sazby daně z příjmu PO (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Mezi příležitosti plynoucí z politicko-legislativních faktorů patří určitě výstavba horkovodních rozvodů v lokalitě blok Z města XY pro nové objekty, které zde plánují investoři vystavět. Tato lokalita nebyla dlouhodobě přístupná z důvodu jejího umístění za vlakovou trať. Tato překážka však již nestojí v cestě vzhledem ke zpřístupnění této lokality výstavbou podjezdu pod hlavní třídou.

Další příležitostí plynoucí z těchto faktorů je pak případné napojení nově vystavěných objektů v lokalitě blok A města XY na dodávky tepla ze systému centralizovaného zásobování teplem, provozovaných společnostmi Distribuce tepla XY, a.s.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory působí značně na funkci podniků na území státu, na kterém tuto činnost podnikají. Za nejvýznamnější ekonomické faktory bývá označován hrubý domácí produkt, míra inflace, kurzy měn, nezaměstnanost, ceny energií, úroková míra, nebo sazby daní.

Podniku Distribuce tepla XY, a.s. se pak bude týkat především vývoj míry inflace, směnný kurz měn a úroková míra.

Míra inflace

Inflace jako taková je nárůst cenové hladiny všech služeb a produktů v dané ekonomice za dané časové období. Lze přesně určit také jako pokles hodnoty peněz, což znamená, že si za stejnou peněžní částku můžeme pořídit méně produktů nebo služeb.

K největšímu nárůstu průměrné roční míry inflace od Velké recese v roce 2008 (míra inflace dosáhla 6,3 %) došlo v roce 2017, viz Tab. 4.1, kdy na začátku roku činila míra inflace 0,8 % a poté na konci roku dosáhla hladiny 2,5 %. Tento růst byl největší za posledních 5 let. Důvodem tohoto růstu byl růst cen v sekci nealkoholických nápojů a potravin. Pokud by došlo na další inflační růst, mohlo by dojít ke zvyšování cen produktů a služeb. Tento faktor by se ovšem díky politice věcného usměrňování cen Energetického regulačního úřadu do ceny, či objemu odběru tepla a teplé vody dle ekonoma společnosti nepromítnul.

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná roční míra inflace v %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Tab. 4.1 Průměrná roční míra inflace (vlastní zpracování dle ČSÚ)

Úroková míra

Dalším významným činitelem je úroková míra, jenž představuje procentuální navýšení vypůjčené sumy za dané časové období. Úrokové míry bankovních úvěrů se přímo odvíjejí od úrokové sazby, kterou stanovuje Česká národní banka. Pokud jsou úroky nízké, mají podnikatelé lepší podmínky pro využívání úvěrů jak pro provozní, tak investiční činnost. Půjčky jsou tedy lehce dostupné. Pro společnost Distribuce tepla XY, a.s. to pak znamená možnost budování nových přípojek, předávacích stanic, nebo nových úseků horkovodů.

Jak můžete vidět v tabulce 4.2, v roce 2018 ČNB očekává nárůst inflace až na hranici 3 %, což potvrzuje stoupající trend.

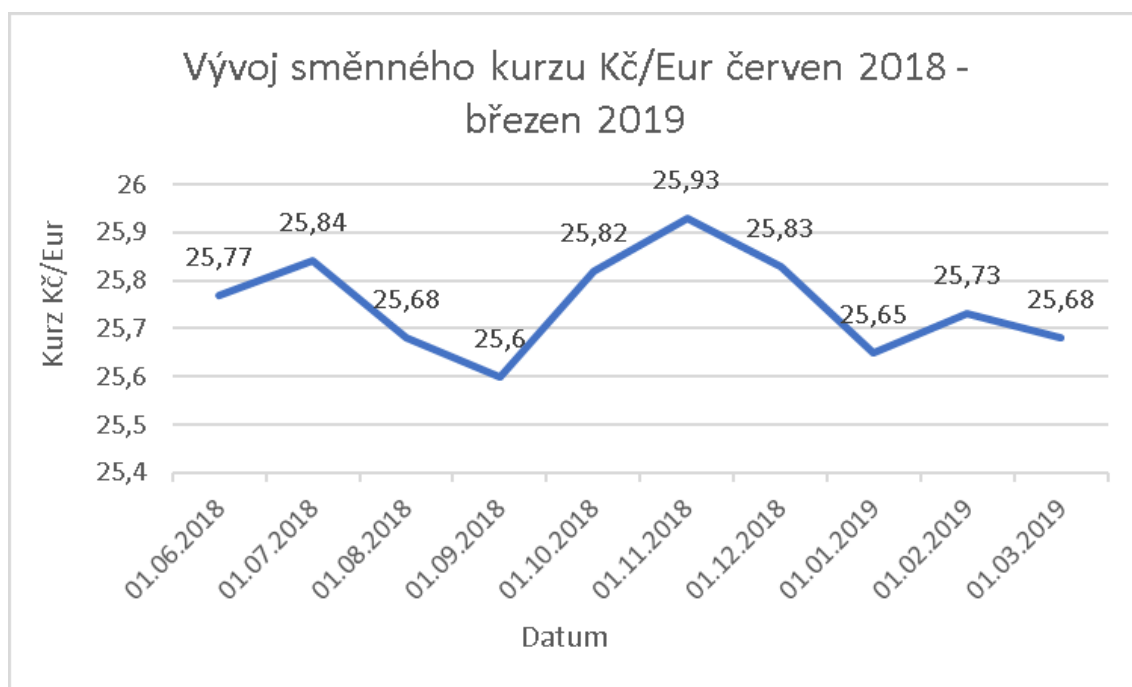
Období	09/2017	11/2017	01/2018	04/2018	7/2018	10/2018	01/2019
Prům. úroková míra v %	2,04	2,15	2,28	2,51	2,50	2,66	3,00

Tab. 4.2 Vývoj průměrné úrokové míry v období září 2017–leden 2019 (Vlastní zpracování, dle ČSÚ)

Směnný kurz

Tento ekonomický faktor byl zvolen z důvodu občasného nákupu tepla na zahraničních trzích od zahraničních dodavatelů, vzhledem k finanční výhodnosti podle současného směnného kurzu. Společnost sídlí a svou činnost provozuje v Moravskoslezském kraji, proto jsme pro analýzu směnného kurzu zvolili směnný kurz české koruny a eura, jelikož velký podíl svých zahraničních dodavatelů má tato firma právě v zemích platících eurem, jako například Německo nebo Rakousko.

V časovém intervalu posledních 10 měsíců byl směnný kurz Korun českých (Kč) za euro vcelku stabilní a nedocházelo k žádným větším výkyvům, jak můžeme vidět na grafu č. 4.1. Směnný kurz za jedno euro se pohyboval v rozmezí 25,59 Kč až 25,93 Kč, hodnoty se tedy neustále pohybují kolem 26 Kč za euro. Extrémy jsme zaznamenali v měsíci září 2018, kdy byl kurz za jedno euro nejnižší a to 25,59 Kč, a poté nejvyšší kurz jsme zaznamenali v měsíci listopadu 2018, kdy se jedno euro pohybovalo na hranici 25,93 Kč.



Graf 4.1 Vývoj směnného kurzu Kč/Eur červen 2018–březen 2019 (Vlastní zpracování dle Kurzy.cz)

4.1.3 Sociálněkulturní faktory

Společnost Distribuce tepla XY, a.s. neobchoduje s koncovými produkty, nýbrž s tepelnou energií, tudíž na ní nemají vliv stejné faktory. Objem prodaného tepla a jeho cena se se změnou většiny demografických faktorů nemění.

Mezi faktory ovlivňující společnost můžeme zařadit například stále se zvyšující počet domácností, jelikož je dnes jakýmsi trendem, že spousta lidí žije v domácnosti sama, tzv. single, což má za následek zvyšování počtu domácností a tím pádem také smluvních odběratelů a nárůst v prodeji tepelné energie.

Dalším takovýmto faktorem by naopak mohla být snaha o šetření důchodů domácností a cílené a vědomé omezování spotřeby vody (Myčky na nádobí ekologické třídy, zateplování staveb). Tento faktor by se dal zařadit mezi ekologické faktory, ovšem zasahuje i do sociálně – kulturní sféry, jelikož se jedná o světový trend. Tento a předchozí faktor působí ovšem protichůdně, tudíž jejich působení je zanedbatelné.

Vzhledem ke stále sílící ekologické politice státu a celkovému globálnímu postoji se dnes některé domácnosti spoléhají na výrobu energie za použití obnovitelných zdrojů, či vytápění vlastními plynovými kotli. Podíl těchto domácností se navyšuje každým dnem, proto by tato skutečnost pro společnost mohla představovat v budoucnosti hrozbu.

Za slabou stránku společnosti můžeme označit již velkou plošnou zástavbu města XY, jelikož se tím velice snižuje možnost připojení dalších domácností a smluvních odběratelů

4.1.4 Technologické faktory

Společnost Distribuce tepla XY, a.s. teplo nakupuje od tuzemských i zahraničních dodavatelů, ovšem cena této tepelné energie je výrazně ovlivněna komoditou, pomocí které se toto teplo vyrábí. Tento faktor závisí na technologické úrovni daného prodejce. Dalším důležitým faktorem je způsob rozvodů tepla v dané lokalitě, zda se tepelná rozvádí na daném území ve formě horké vody, či páry. O tomto rozhoduje samotný výrobce tepla a jeho technologická úroveň.

Dalším technologickým faktorem je poté samotná délka rozvodů tepla (horkovodů) mezi jednotlivými předávacími stanicemi (výměníky) a technologická úroveň těchto zařízení určených pro rozvod tepla. Distribuce tepla XY, a.s. je díky rozsáhlé investiční činnosti jediného akcionáře této společnosti, Města XY, na velice vysoké technologické úrovni a patří mezi přední dodavatele tepelné energie v dané lokalitě. Další společností působící na tomto trhu je společnost Energetika XY, ovšem vzhledem k rozdělení území, které tato společnost pokrývá svými horkovodními rozvody si tyto společnosti nekonkurují.

4.2 Finanční analýza

V této části bakalářské práce vyhodnotíme některé finanční ukazatele, působící na společnost Distribuce tepla XY, a.s. Pro tyto účely jsme zvolili relevantní ukazatele: zadluženosti, rentability a likvidity. Data pro tyto výpočty jsou čerpány z příloh č.1 a č. 2 (rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti Distribuce tepla XY, a.s. ve zkrácené formě), poskytnutých společností Distribuce tepla XY, a.s.

4.2.1 Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Ukazatele zadluženosti se zaměřují především na zdroje krytí majetku podniku. Mezi zkoumané ukazatele patří dlouhodobá zadluženost, celková zadluženost, zadluženost VK, finanční samostatnost a úrokové krytí. Výše zmíněné ukazatele budou vypočteny v tabulce 4.3.

	2013	2014	2015	2016	2017
celková zadluženost	0,047877	0,030476	0,176633	0,159436	0,115158
dlouhodobá zadluženost	0,019916	0,017786	0,000594	0,000495	0
zadluženost VK	0,055268	0,034535	0,216227	0,191418	0,131957
finanční samostatnost	18	29	5	5	8
úrokové krytí					

Tab. 4.3 Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů, příloha 1,2)

V první řadě se zaměříme na **celkovou zadluženost**. Jak můžeme vidět v tabulce 4.3, tak celková zadluženost se postupem času neustále zvyšuje. V roce 2013 dosahovala celková zadluženost 4,7 %, což je velice nízká hodnota. V roce 2015 se zvýšila zadluženost na 17,6 %. Jak můžeme vidět, tak v tomto roce dosáhla zadluženost své nejvyšší hodnoty. V posledním měřeném roce byla zadluženost 11,5 %, to znamená, že zadluženost opět začala klesat. Tyto hodnoty nám jasně sdělují, že firma hradí velkou část svých aktiv z vlastních zdrojů. Díky této platební politice není firma závislá na externích zdrojích, ale vlastní zdroje bývají oproti těm cizím mnohdy dražší.

Dalším ukazatelem je **dlouhodobá zadluženost**. Ta nám ukazuje poměr mezi dlouhodobými závazky a vlastním kapitálem. V tabulce 4.3 vidíme, že se tento ukazatel neustále snižuje a v roce 2017 dosáhl nuly, což nám říká, že firma již nemá dlouhodobé závazky. Nejvyšší hodnoty dosahovala dlouhodobá zadluženost v roce 2013, kdy se pohybovala na hranici 1,9 %.

Třetím zkoumaným ukazatelem je **zadluženost vlastního kapitálu**. Tento ukazatel je obzvláště důležitý, jelikož nám ukazuje poměr mezi cizím a vlastním

kapitálem. V případě, že bude hodnota tohoto ukazatele příliš velká, tak to může znamenat značné problémy, jelikož firma bude využívat velké množství cizích zdrojů. Z tabulky 4.3 vidíme, že zadluženost vlastního kapitálu naší firmy je na nízké úrovni. V roce 2014 dosahovala hodnoty pouhých 3,4 %. V následujícím roce došlo k mírnému nárůstu, ale poté došlo opět k poklesu. V roce 2017 jsme zjistili hodnotu 13,2 %, která je velmi nízká. Ze zjištěných údajů můžeme tedy říct, že firma využívá převážně vlastní zdroje krytí majetku.

Následujícím ukazatelem je **finanční samostatnost**, který nám ukazuje, kolikrát je schopna firma pokrýt své cizí závazky pomocí vlastního kapitálu. V roce 2014 by firma dokázala pokrýt své závazky 29krát. V následujících letech se hodnota finanční samostatnosti snížila na 5, ale v posledním sledovaném roce 2017 došlo opět k nárůstu a v tomto roce by firma dokázala zajistit své závazky 8krát. Jak můžeme tedy vidět, firma je dostatečně samostatná.

Ukazatel úrokového krytí nebyl vypočten, jelikož ve výkazech nebyly zaznamenány nákladové úroky.

4.2.2 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na výnosnost, jinak také ziskovost. Tím je myšlena schopnost dosahovat zisku při využití vstupů námi vkládaných do podnikání. Je to tedy porovnání výstupů a vstupů, jenž byly do společnosti investovány.

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita aktiv	0,024464	0,006476	0,033243	0,044139	0,033582
Rentabilita VK	0,021295	0,00461	0,049504	0,041333	0,032091
Rentabilita tržeb	0,021922	0,005855	0,053781	0,043015	0,033585

Tab. 4.4 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů, příloha 1,2)

Prvním ukazatelem je **rentabilita aktiv**, která nám ukazuje poměr mezi aktivy a ziskem před zdaněním a úroky. Jak můžeme vidět v tabulce 4.4, tak se rentabilita aktiv ve všech letech pohybuje mezi 2 až 5 procenty. Jedinou výjimkou tvoří rok 2014, kdy se hodnota ukazatele propadla na 0,6 %. Nejvyšší hodnoty dosáhla firma v roce 2016, kdy se vyšplhala hodnota až na 4,4 %. Ve výsledku musíme tyto čísla hodnotit kladně, jelikož si v posledních 3 letech udržuje stabilní rentabilitu aktiv. Samozřejmě budeme v budoucnu doufat, že tento ukazatel opět vzroste, jelikož by měl meziročně vykazovat rostoucí tendenci.

Dalším ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu**. Rentabilita vlastního kapitálu poměřuje čistý zisk po zdanění a vložený vlastní kapitál. Tabulka 4.4 nám ukazuje obdobný vývoj jako v případě rentability aktiv. Opět byl nejhorší rok 2014, kdy ukazatel dosáhl pouhých 0,4 %. V roce 2015 byla rentabilita vlastního kapitálu na své nejvyšší hodnotě, která činila 4,9 %. Od tohoto roku došlo k menšímu propadu, který se v roce 2017 zastavil na hodnotě 3,2 %. Opět zde vidíme klesající tendenci ukazatele v posledních 3 letech.

Nakonec se zaměříme na **rentabilitu tržeb**. Tento ukazatel zkoumá vztah mezi tržbami a ziskem po zdanění. Hodnoty získané v tabulce 4.4 znovu kopírují vývoj předchozích dvou ukazatelů. Nejnížší hodnota byla získána v roce 2014, kdy činila 0,6 %. V roce 2015 jsme zjistili hodnotu ve výši 5,4 % a v následujících letech opět došlo k poklesu, což bylo způsobeno především klesajícím ziskem. V roce 2017 dosahovala rentabilita tržeb hodnoty 3,4 %.

Zjistili jsme tedy, že všechny tři ukazatele v posledních letech vykazují klesající tendenci. Jak již bylo zmíněno tato situace je způsobena především klesajícím ziskem, který se od roku 2015 snížil z 5 080 tis. Kč. na 3 546 tis. Kč. Tento klesající trend ovšem nemusí představovat závažné riziko, jelikož získané hodnoty jsou stále přijatelné. Z tohoto důvodu nemůžeme hodnotit rentabilitu jako silnou ani jako slabou stránku.

4.2.3 Ukazatelé likvidity

Likvidita je poměrový ukazatel, jenž znázorňuje způsobilost podniku dostát svým platebním závazkům. Jinak řečeno je to stupeň schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky.

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	20,88	43,07	3,23	2,58	2,69
Pohotová likvidita	20,75	42,75	3,21	2,57	2,68
Hotovostní likvidita	19,36	50,06	3,06	2,37	1,34

Tab. 4.5 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů, příloha 1,2)

Prvním ukazatelem, který jsme vypočítali je **běžná likvidita**. Tento ukazatel nám vyjadřuje, do jaké míry jsou oběžná aktiva kryta krátkodobými závazky podniku, tedy kolikrát by byl podnik schopen splatit všechny své krátkodobé závazky pomocí prodeje svých oběžných aktiv. Tento ukazatel nám vyšel nejnížší v roce 2016 a to 2,58, a nejvyšší

hodnoty dosáhl v roce 2014 a to 43,07. Vzhledem k doporučené hodnotě běžné likvidity 2 se hodnota ukazatele v roce 2013, respektive 2014 zdá být až nesmyslně vysoká. V dalších 3 letech se již začala přibližovat standardní hodnotě. Z těchto hodnot můžeme říci, že firma zadržuje v oběžném majetku zbytečně moc finančních prostředků, které by šly využít v jiné oblasti.

Ukazatel **pohotová likvidita** je oproti běžné likviditě pro výpočet likvidity o poznání vhodnější, neboť je přesnější. Znázorňuje likviditu společnosti s tím rozdílem, že nepočítáme s prodejem zásob vzhledem k možným komplikacím s jejich zpeněžením. V našem případě pohotová likvidita kopíruje vývoj běžné likvidity, tedy nejvyšší hodnotu zaznamenala v roce 2014 a to 42,75 a nejnižší pak v roce 2016 a to 2,57. Hodnota 42,75 je extrémní, zatímco hodnota 2,57 se již začíná pomalu blížit doporučené hodnotě 1-1,5. I v tomto případě je možné uzavřít více krátkodobých závazků, nebo nedržet v oběžných aktivech zbytečně moc peněžních prostředků.

Posledním ukazatelem, co se týče likvidity je **hotovostní likvidita**, tedy ukazatel té nejlídnější složky oběžného majetku. Jedná se o ukazatel likvidity peněz a jejich ekvivalentů. Vývoj ve společnosti Distribuce tepla XY, a.s. opět kopíruje vývoj předchozích dvou ukazatelů. S jedinou změnou, že minimum se tentokrát nachází v roce 2017 na hodnotě 1,34 a nejvyšší hodnota opět v roce 2014 a to 50,06. Hotovostní likvidita vykazuje také klesající trend, ovšem stále se pohybuje nad doporučeným rozmezím 0,2–0,5.

Tento trend může být opět způsoben meziročním poklesem zisku, ovšem všechny získané hodnoty jsou stále nad doporučeným rozmezím čili nepředstavují riziko, naopak můžeme likviditu označit za silnou stránku společnosti.

4.3 SWOT analýza

Tato analýza se používá k rozkladu vnitřního i vnějšího prostředí a dle výsledků této analýzy jsou posuzovány faktory ovlivňující společnost jak pozitivně, tak i negativně.

Tato část bakalářské práce bude, dle výsledků již provedených analýz identifikovat nejvýznamnější faktory, a to konkrétně silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každý faktor bude ohodnocen podle pravděpodobnosti jeho výskytu na škále od 1 do 5. Dalším krokem bude přidělení vah těmto faktorům (součet musí činit 1), podle toho, jak moc jsou pro naši společnost důležité. Výslednou hodnotu poté

získáme násobením bodů pravděpodobnosti výskytu a vahou důležitosti. Následně provedeme celkový součet, vyhodnotíme SWOT analýzu a vybereme vhodnou strategii.

Výběr faktorů SWOT analýzy byl proveden na základě výsledků předchozích provedených analýz a po konzultaci s ekonomkou společnosti. Stanovení bodů pravděpodobnosti a vah důležitosti bylo uskutečněno dle osobního pozorování a následné konzultace s ekonomkou společnosti.

4.3.1 Silné stránky

V této části budeme vybírat silné stránky společnosti neboli oblasti ve kterých vyniká. Tyto stránky budou v tabulce 4.6 ohodnoceny vahami důležitosti (0-1) a pravděpodobnostními body (1-5), podle pravděpodobností jejich výskytu.

Mezi silné stránky společnosti patří:

- stabilní postavení na trhu dodavatelů tepelné energie ve městě XY,
- dlouhodobě konkurence schopná cena tepelné energie ve srovnání s jinými dodavateli,
- největší dodavatel tepelné energie a teplé vody na území města,
- znalost problematiky dodávek tepelné energie na území celého města,
- vlastní síť primárních rozvodů tepelné energie na území města zastavěného obytnými domy
- dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy s našimi obchodními partnery.

Silné stránky	Body (1-5)	Váha (0-1)	Výsledná hodnota
Stabilní postavení na trhu	4	0,25	1
Dlouhod. konkurence schopná cena	4	0,25	1
Největší dodavatel na území města	3	0,1	0,3
Znalost problematiky dodávek	5	0,2	1
Vlastní síť rozvodů na území města	5	0,1	0,5
Dobré vztahy s obchodními partnery	2	0,1	0,2
Celkem		1	4

Tab. 4.6 Silné stránky společnosti (Vlastní zpracování)

4.3.2 Slabé stránky

Identifikace a výpočet slabých stránek podniku bude probíhat na stejném principu v tabulce 4.7.

Mezi slabé stránky společnosti patří:

- omezení činnosti pouze na vymezené lokality města XY,
- vzhledem k zastavěnosti území města XY již velmi omezená možnost připojení nových objektů.

Slabé stránky	Body (1-5)	Váha (0-1)	Výsledná hodnota
Omezení činnosti	4	0,7	2,8
Již velká zastavěnost města	3	0,3	0,9
Celkem		1	3,7

Tab. 4.7 Slabé stránky společnosti (Vlastní zpracování)

4.3.3 Příležitosti

Ty příležitosti, ze kterých by společnost mohla těžit nalezneme v tabulce 4.8, rovněž s vahami a body pro jednotlivé příležitosti.

Mezi příležitosti společnosti patří:

- vzhledem ke zpřístupnění lokality blok Z výstavbou podjezdu pod hlavní třídou by společnost mohla přivést horkovodní rozvody tepla do této lokality pro nové objekty, které zde investoři připravují vystavět,
- v případě výstavby nových objektů v lokalitě blok A provedení jejich napojení na dodávky tepla ze systému centralizovaného zásobování teplem,
- zvýšení spolehlivosti a technické úrovně zařízení v rámci plánovaných oprav a dalších akcí investičního rozvoje

Příležitosti	Body (1-5)	Váha (0-1)	Výsledná hodnota
Rozvody tepla v lokalitě blok Z	4	0,5	2
Napojení nových objektů bloku A	4	0,3	1,2
Zvýšení spolehlivosti zařízení	2	0,2	0,4
Celkem		1	3,6

Tab. 4.8 Příležitosti společnosti (Vlastní zpracování)

4.3.4 Hrozby

Opakem příležitostí jsou v tomto případě hrozby, které mohou společnost negativně ovlivnit. Hrozby pro naši společnost sepsány v tabulce 4.9.

Mezi hrozby společnosti patří:

- klesající energetická náročnost všech budov z důvodů jejich postupné rekonstrukce a zateplování stěn a z toho plynoucí snižování objemu dodávek tepla,
- ekologická politika státu preferující výrobu tepelné energie z plynu v malých zdrojích nebo obnovitelných zdrojů, oproti mnohem efektivnější a ekologičtější dodávce tepla ze systémů centralizovaného zásobování teplem,
- rozmělnění dodávek společnosti pro menší počet větších odběratelů na dodávky pro velké množství velmi malých subjektů,
- ztráta vynaložených nákladů na přípravu výstavby horkovodních rozvodů tepla do lokality blok Z v případě nerealizace investičních záměrů developerů v této lokalitě.

Hrozby	Body (1-5)	Váha (0-1)	Výsledná hodnota
Klesající energetická náročnost	4	0,25	1
Ekologická politika státu	4	0,3	1,2
Změna velikosti a počtu dodávek	2	0,15	0,3
Ztráta nákladů při nerealizaci bloku Z	1	0,3	0,3
Celkem		1	2,8

Tab. 4.9 Hrozby společnosti (Vlastní zpracování)

4.3.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

V této sekci bakalářské práce bude vyhodnocena SWOT analýza společnosti Distribuce tepla XY, a.s. a poté bude vybrána vhodná strategie. Vyhodnocení provedeme pomocí SWOT matice (Obr 4.2) ze které poté vyčteme výsledky analýzy i nejvhodnější strategii pro tento podnik.

Interní faktory	Slabé stránky 3,7	Silné stránky 4
Externí faktory	Příležitosti 3,6	Strategie WO
	Hrozby 2,8	Strategie ST
		Strategie SO

Obr. 4.2 Vyhodnocení SWOT matice (Vlastní zpracování)

Můžeme si povšimnout, že co se týče interních faktorů podniku, s lepším skórem vyšly silné stránky podniku s hodnotou 4, zatímco slabé stránky podniku dosáhly pouhých 3,7 bodů. U externích faktorů pak příležitosti dosáhly na bodovou hranici 3,6, kdežto hrozby pouze 2,8 bodů. Dle těchto dosažených výsledků zvolíme strategii SO, viz Obr. 4.2.

SO Strategie, jinak také nazývána maxi – maxi strategií je strategie, která se snaží o co nejvyšší stupeň využití svých silných stránek za účelem přeměny nastalých příležitostí. Tyto příležitosti by měla společnost využít ve svůj prospěch k dalšímu rozvoji a upevnění své tržní pozice.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Tato část bakalářské práce vyhodnotí a shrne výsledky analýz provedených v praktické části. Dále budou sepsány náměty a doporučení pro společnost vycházející z analýz prováděných ve čtvrté kapitole této práce.

Při vyhodnocování analýz bylo zjištěno ve vnitřním prostředí podniku mnoho silných stránek, které jistě přispívají k dobrému finančnímu zdraví podniku a pomáhají upevňovat jeho konkurenční pozici. Oproti tomu bylo nalezeno i několik slabých stránek, které brzdí podnik Distribuce tepla XY, a.s. v dalším rozvoji a podnik by se měl snažit tyto stránky eliminovat, nebo jejich dopad alespoň minimalizovat. Bohužel tyto faktory nejsou zcela ovlivnitelné, jelikož společnost je omezena lokálním umístěním předávacích stanic a horkovodů. Z tohoto důvodu jsou společnosti některé části města nepřístupné, zatímco jiné rámcově nespádají do lokalit, ve kterých zajišťuje dodávky tepla. Silné stránky převažují slabé stránky v poměru 4 ku 3,7. Nejdůležitější silné stránky společnosti jsou dvě se stejnou výslednou hodnotou, a to stabilní postavení na trhu, které si společnost udržuje již od svého vzniku v roce 1995 a dlouhodobě konkurence schopná cena tepelné energie v porovnání s jinými dodavateli v této lokalitě. Slabou stránkou s nejvyšší výslednou hodnotou je pak omezení činnosti pouze na vymezené lokality města XY, vzhledem k tomu, že horkovody vedené městskými lokalitami nevlastněné společností Distribuce tepla XY, a.s. jsou vlastněny společností Energetika XY, a.s., přičemž tyto společnosti si navzájem cíleně nekonkurují.

Při vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí jsme našli řadu příležitostí, které by mohly podniku pomoci s jeho dalším rozvojem, nebo další inovací stávajícího technologického vybavení, jímž společnost disponuje. Naopak ve vnějším prostředí existuje pro tento podnik několik hrozeb, které by mohly zásadně ovlivnit jeho další fungování a rozvoj. V tomto případě převažují příležitosti hrozby, a to v poměru 3,6 ku 2,8. Nejdůležitější příležitostí s výslednou hodnotou 2 je zpřístupnění lokality blok Z výstavbou podjezdu hlavní třídy a umožnění tak zavedení horkovodů v této lokalitě pro připravované projekty investorů. Hrozba s nejvyšší výslednou hodnotou je pak ekologická politika státu, která preferuje výrobu tepelné energie z plynu v malých zdrojích či obnovitelných zdrojů, oproti mnohem efektivnější a ekologičtější dodávce tepla ze systému centralizovaného zásobování teplem.

5.1 Náměty a doporučení

V této části bakalářské práce budou na základě provedených analýz sepsány návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti a finančního zdraví společnosti.

5.1.1 Rozšíření působnosti

Vzhledem k omezení činnosti podniku pouze na vybrané lokality města XY, bez možnosti získání ostatních lokalit tohoto města pro naši společnost, což brání dalšímu územnímu rozvoji, bychom společnosti doporučili rozšíření své působnosti i do příměstských a vzdálenějších lokalit. Tyto lokality často nedisponují horkovody, přípojkami ani předávacími stanicemi, tudíž se jedná o naprosto nový segment trhu, na jehož poli ještě nepůsobí žádná společnost.

Navrhovali bychom proto zpracování investičního projektu na výstavbu nových horkovodů, přípojek a předávacích stanic, které by umožnilo připojení velkého počtu nových domácností a zajistilo by tak společnosti nové smluvní odběratele. Součástí projektu by bylo samozřejmě také vyčíslení nákladů a výnosů spojené s realizací takového projektu a tím pádem i zhodnocení rentability investice.

S tímto druhem rozvoje společnosti jsou ovšem spojeny velmi vysoké náklady, a proto tato investiční činnost nebyla prozatím ještě realizována. S případným nedostatkem peněžních prostředků pro tento rozvoj souvisí i nedostatečné využití finančních ukazatelů získaných z finanční analýzy.

5.1.2 Práce s finančními ukazateli

Vzhledem k výsledkům finanční analýzy bychom měli poukázat na to, že některé finanční ukazatele dosahovaly až absurdních hodnot, proto bychom společnosti doporučili zaměřit se na zlepšení práce s touto analýzou, která v podnikové sféře hraje klíčovou roli, neboť právě finanční analýza umožňuje podnikům dojít k vcelku jasným závěrům ohledně finančního zdraví a správného fungování podniku a chybná interpretace výsledků této analýzy může mít na firmu neblahý dopad.

Ukazatelé finanční stability ve všech modifikacích vykazují velmi nízkou úroveň zadlužení společnosti, což indikuje, že společnost hradí velkou část svých aktiv z vlastních zdrojů. Ovšem jsou to právě vlastní zdroje, které bývají oproti cizím zdrojům výrazně dražší, a proto by se společnosti tato politika nemusela vyplatit. Díky vyšší úrovni zadlužení by společnost mohla dosáhnout na nové finanční prostředky nutné pro realizaci investiční činnosti. Ukazatel finanční samostatnosti nám říká, že firma byla

v roce 2017 schopna 8krát splatit své cizí závazky pomocí vlastního kapitálu, což je opět více než je potřeba a naznačuje nám to držení příliš velkého objemu finančních prostředků ve vlastním kapitálu.

Ukazatele rentability jsou vcelku stabilní, hlavně v posledních 3 letech a všechny vykazují klesající trend, což ovšem nemusí být rizikem, jelikož to může být způsobeno především klesajícím ziskem společnosti.

Nakonec si rozebereme ukazatele likvidity, jelikož tyto ukazatele vykazovaly hodnoty velice rozdílné od doporučených hodnot. V posledních 3 letech se všechny ukazatele likvidity snížili na hodnoty již bližší doporučeným hodnotám, ovšem stále vykazují zbytečné zadržování finančních prostředků v oběžném majetku společnosti či nedostačující využití krátkodobých závazků. Doporučovali bychom proto provedení hloubkové finanční analýzy, revizi struktury aktiv a závazků společnosti a případnou redukci položky oběžná aktiva (pokud tyto aktiva nejsou pro činnost podniku klíčová), či zvýšení krytí kapitálu cizími zdroji. Tato opatření by měla mít za následek efektivnější využití finančních prostředků společnosti.

6 Závěr

V této bakalářské práci jsme analyzovali a posuzovali situaci společnosti Distribuce tepla XY, a.s. nacházející se ve městě XY a prostředí, ve kterém se společnost nalézá.

Jako nástroje pro posouzení této situace byla zvolena strategická analýza, jelikož slouží k identifikování, analyzování a hodnocení všech relevantních faktorů, o kterých můžeme předpokládat, že budou mít vliv na cíle a strategii podniku. Dílčími kroky této analýzy byla analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, přičemž pro analýzu vnitřního prostředí byla využita finanční analýza, konkrétně analýza poměrových ukazatelů, a pro vnější prostředí byla použita PEST analýza, rozdělující ovlivňující faktory do čtyř skupin. K syntéze výsledků a určení vhodné strategie pro společnost jsme použili analýzu SWOT. Následně byly navrženy náměty a doporučení, pro zvýšení prosperity a finančního zdraví podniku. Cíle této bakalářské práce byly splněny.

Díky provedené strategické analýze jsme určili faktory, které mají na společnost Distribuce tepla XY, a.s. největší vliv. Mezi tyto faktory ve vnějším okolí zjištěné z PEST analýzy patří zejména nadměrná administrativní zátěž, velké množství vyhlášek a zákonů ovlivňující tento segment trhu, cena a množství vydaných emisních povolenek, vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, stabilní nárůst míry inflace a úrokové míry nebo stabilní úroveň směnného kurzu Korun českých za eura. Vnitřní okolí podniku bylo analyzováno poměrovými finančními ukazateli a došli jsme k závěru, že firma je v dobré finanční kondici, s mírnými nedostatky ve využívání cizího kapitálu vzhledem k velmi malé zadluženosti a příliš vysoké likviditě. To je způsobeno malým objemem krátkodobých závazků, nebo zbytečným držím peněžních prostředků v oběžných aktivech. Ovšem v posledních letech se již hodnoty začínají přibližovat standardní hladině. Konečně jsme v souhrnné SWOT analýze určili za nejsilnější stránky podniku jeho stabilní postavení na lokálním trhu, dlouhodobě konkurenční schopnou cenu tepelné energie ve srovnání s ostatními dodavateli v této lokalitě a znalost problematiky dodávek tepelné energie. Za nejslabší stránku podniku jsme označili omezení jeho činnosti pouze na vymezené lokality města XY. Jako nejvhodnější příležitost se na základě výsledků analýzy jeví stavba horkovodu pro nové objekty v lokalitě blok Z a za největší hrozbu můžeme označit ekologickou politiku státu a další kroky, které v tomto směru bude stát podnikat.

Vzhledem k těmto výsledkům analýzy byla zvolena strategie SO neboli strategie usilující o co nejvyšší stupeň využití silných stránek společnosti za účelem využití nastalých příležitostí. Dále pak byly vytvořeny doporučení a náměty pro společnost, jak zlepšit své počínání. Tyto náměty a doporučení byly zpracovány za účelem zlepšení celkové situace ve firmě Distribuce tepla XY, a.s.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
2. BRAGG, Steven M. Financial analysis: a business decision guide. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. V Praze: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. GRASSEOVÁ, Monika et al. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
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]. Praha: Grada Publishing, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie: umění podnikatelských vítězství. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.
10. KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
11. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
12. 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.

13. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. Moderní přístupy k řízení výroby. 3. dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
14. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2005. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.
15. LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
16. LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
17. MALLYA, Thaddeus J.S. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. MATUSIKOVÁ, Lucja. Strategický management. Ostrava: VŠB-TU, 2014. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2014, vol. 15. ISBN 978-80-248-3605-8.
19. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Přeložil Karel KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
20. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
21. 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.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
23. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.
24. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
25. VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

26. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje:

27. BUSINESSVIZE. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2010, [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pestanaliza>
28. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. Často kladené otázky [online]. 2014, [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <https://www.eru.cz/teplo/casto-kladene-dotazy>
29. PORTÁL POHODA. Daň z příjmu právnických osob [online]. 2011, [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/dan-z-prijmu-fo-a-po/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>
30. MANAGEMENTMANIA, PESTLE analýza [online]. 2015, [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Seznam zkratek

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

EAT – zisk po zdanění

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EBT – zisk před zdaněním

ERÚ – Energetický regulační úřad

VK – Vlastní kapitál

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Faktory ovlivňující proces volby cílů podniku	5
Obr. 2.2 Vztah mezi posláním, zdroji, schopnostmi a okolím podniku	6
Obr. 2.3 Organizační a řídicí hierarchie	7
Obr. 2.4 Strategická analýza	9
Obr. 2.5 Strategická analýza v procesu strategického řízení	9
Obr. 2.6 Okolí podniku podle Houldena	10
Obr. 2.7 Podnikové okolí	12
Obr. 2.8 Metoda 4C	16
Obr. 2.9 Porterův model pěti konkurenčních sil	20
Obr. 2.10 Interní prostředí společnosti	25
Obr. 2.11 Vliv oborového okolí a vnitřních faktorů na strategii společnosti	26
Obr. 2.12 Model vlivu zdrojů, schopností, konkurenční výhody a klíčových faktorů na strategii podniku	29
Obr. 2.13 Metody finanční analýzy	30
Obr. 2.14 Uživatelé finanční analýzy	31
Obr. 2.15 Vzorec pro výpočet procentuální změny	32
Obr. 2.16 Koncipování strategií za využití SWOT analýzy	37
Obr. 4.1 Vývoj sazby daně z příjmu PO	42
Obr. 4.2 Vyhodnocení SWOT matice	53

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen 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 10.7.2019


.....
Pavel Sikora

Seznam příloh

Příloha 1 - Rozvaha společnosti (v tisících Kč) Distribuce tepla XY, a.s. ve zkrácené podobě.

Příloha 2 - Výkaz zisku a ztrát společnosti (v tisících Kč) Distribuce tepla XY, a.s. ve zkrácené podobě

Přílohy

Příloha 1

	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	126 471	124 623	125 622	128 503	126 617
Dlouhodobý majetek	66 221	66 619	57 174	76 911	86 969
Dlouhodobý hmotný majetek	66 017	66 450	57 106	76 847	84 612
Dlouhodobý nehmotný majetek	204	169	68	64	2 357
Oběžná aktiva	60 000	57 802	68 278	51 484	37 313
zásoby	395	432	403	244	245
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	216
Krátkodobé pohledávky	3 976	-9 815	3 327	4 018	4 819
Krátkodobý finanční majetek	55 629	67 185	64 548	47 221	32 033
Časové rozlišení aktiv	250	202	170	108	2 335
PASIVA	126 471	124 623	125 622	128 503	126 617
Vlastní kapitál	109 558	109 975	102 619	107 033	110 498
Základní kapitál	169 493	169 493	169 493	169 493	169 493
Fondy ze zisku	621	764	788	1 155	1 429
Výsledek hospodářství minulých let	-62 889	-60 789	-72 742	-68 039	-63 969
Výsledek hospodářství běžného účetního období	2 333	507	5 080	4 424	3 546
Cizí zdroje	6 055	3 798	22 189	20 488	14 581
Rezervy	1 000	500	1 000	500	1 000
Dlouhodobé závazky	2 182	1 956	61	53	0
Krátkodobé závazky	2 873	1 342	21 128	19 934	13 581
Časové rozlišení pasiv	10 858	10 850	814	982	1 538

*Příloha 1 Rozvaha společnosti (v tisících Kč) Distribuce tepla XY, a.s. ve zkrácené podobě
(Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů)*

Příloha 2

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy	106 423	86 695	94 458	103 169	105 943
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	0	0	403	414
Tržby za prodej zboží	106 422	86 595	94 457	102 446	105 169
Ostatní provozní výnosy	1	100	1	184	318
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	136	42
Náklady	104 090	86 188	89 378	98 745	102 397
Výkonová spotřeba	85 572	69 110	73 054	80 451	82 461
Osobní náklady	10 041	9 391	10 874	10 880	11 428
Daně	761	300	-904	1 248	706
Odpisy	6 388	6 252	5 846	6 027	6 716
Ostatní provozní náklady	1 092	903	274	101	1 049
Ostatní finanční náklady	236	232	234	38	37
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 333	507	5 080	4 424	3 546
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 094	807	4 176	5 672	4 252

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti (v tisících Kč) Distribuce tepla XY, a.s. ve zkrácené podobě (Vlastní zpracování dle poskytnutých výkazů)