

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku

Evaluation of the Competitiveness of the Engineering Company

Student:

Bc. Zuzana Malíková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Malíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku**
Evaluation of the Competitiveness of the Engineering Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy mi dané k dispozici jsem převzala a samostatně doplnila. Veškeré zdroje, které byly použity při zpracování práce, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě dne 24.4.2014

Zuzana Malíková

Bc. Zuzana Malíková

Poděkování

Ráda bych chtěla touto cestou poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové Ph.D. za odborné vedení, připomínky i cenné rady, kterými přispěla k realizaci této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Janu Valčíkovi za ochotu, přívětivou spolupráci a poskytnutí veškerých potřebných informací a v neposlední řadě mojí rodině za bezmeznou podporu.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod | 6 |
| 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti | 8 |
| 2.1 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti | 8 |
| 2.1.1 Podnikatel..... | 8 |
| 2.1.2 Okolí podniku..... | 8 |
| 2.1.3 Malé a střední podniky | 9 |
| 2.1.4 Konkurence | 10 |
| 2.1.5 Konkurenční výhoda | 11 |
| 2.1.6 Konkurenční strategie | 12 |
| 2.1.7 Konkurenceschopnost | 12 |
| 2.2 Přístupy ke konkurenceschopnosti dle vybraných autorů | 13 |
| 2.2.1 Konkurenceschopnost dle Mikoláše..... | 13 |
| 2.2.2 Konkurenceschopnost dle Portera | 15 |
| 2.2.3 Konkurenceschopnost dle Kotlera | 17 |
| 2.2.4 Konkurenceschopnost dle Pollaka | 19 |
| 2.2.5 Konkurenceschopnost dle Kiernana..... | 22 |
| 2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti | 23 |
| 2.3.1 SWOT analýza | 24 |
| 2.3.2 PESTLE analýza | 28 |
| 2.3.3 Finanční analýza..... | 30 |
| 2.4. Postupové kroky pro hodnocení konkurenceschopnosti | 38 |
| 3. Zhodnocení konkurenceschopnosti | 39 |
| 3.1 Charakteristika společnosti XYZ | 39 |
| 3.1.1 Významné mezníky v historii společnosti XYZ | 40 |
| 3.2 Současný přístup hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti XYZ | 40 |
| 3.3 Identifikace interního a externího prostředí společnosti XYZ | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.1 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek společnosti | 42 |
| 3.3.2 Analýza a hodnocení příležitostí a ohrožení společnosti. | 43 |
| 3.3.3 Generování strategií | 44 |
| 3.4. Vyhodnocení životaschopnosti společnosti | 46 |
| 3.4.1 Finanční výsledek..... | 46 |
| 3.4.2 Spokojenost finančních účastníků | 47 |
| 3.4.3 Spokojení zákazníci..... | 48 |
| 3.4.4 Výrobky odpovídající trhu | 49 |
| 3.4.5 Výzkum trhu cílený na pokrok..... | 50 |
| 3.4.6 Školení a motivování zaměstnanců | 51 |
| 3.4.7 Kapitálová základna | 52 |
| 3.4.8 Spolehliví dodavatelé | 53 |
| 3.4.9 Výhodná lokalizace společnosti | 54 |
| 3.4.10 Poměr k životnímu prostředí | 55 |
| 3.4.11 Životaschopnost společnosti XYZ | 56 |
| 3.5 Vyhodnocení finanční situace společnosti | 58 |
| 3.5.1 Zhodnocení výsledků ukazatelů rentability..... | 59 |
| 3.5.2 Zhodnocení výsledků ukazatelů likvidity | 60 |
| 3.5.3 Zhodnocení výsledků ukazatelů aktivity..... | 62 |
| 3.5.4 Zhodnocení výsledků ukazatelů zadluženosti | 63 |
| 3.5.5 Predikce finanční tísně | 65 |
| 3.5.6 Vyhodnocení vybraných poměrových ukazatelů | 67 |
| 4. Shrnutí, návrhy a doporučení | 68 |
| 4.1 Shrnutí | 68 |
| 4.2 Návrhy a doporučení | 71 |
| 4.2.1 Doporučení ke vstupu na zahraniční trhy..... | 71 |
| 4.2.2 Návrhy pro zlepšení jazykové vybavenosti..... | 72 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.3 Návrh na zajištění dalšího rozvoje společnosti | 72 |
| 4.2.4 Návrh na snížení závislosti na dodavatelích..... | 73 |
| 4.2.5 Návrh k otevření další pobočky v ČR | 73 |
| 4.2.6 Návrh na zlepšení finanční situace společnost | 74 |
| 4.2.7 Doporučení pro činnost stávající společnosti..... | 75 |
| 4.2.8 Věrnostní program pro stálé i nové zákazníky | 76 |
| 5.Závěr..... | 77 |
| Seznam použité literatury..... | 79 |
| Seznam zkratk | 82 |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1. Úvod

Konkurenceschopnost je pojem, který představuje základní měřítko dlouhodobé úspěšnosti firem. Konkurenceschopnou můžeme považovat firmu, která již působí na trhu nebo se konkurenceschopnost firmy odvozuje z její pozice na trhu. V podnikatelském prostředí, které se vyznačuje neustálými změnami, se podniky musí potýkat s nejrůznějšími překážkami, které znesnadňují jejich existenci. Mezi podnikatelskými subjekty je neustálý boj proto je nutné, aby se obchodní závod zaměřil na nalezení svých předností, jimž by se odlišil od ostatních a stal se jedinečnou konkurenceschopnou firmou na trhu. K tomu, aby společnost mohla efektivně fungovat, musí zjistit o své konkurenci vše, co lze. Ustavičně musí srovnávat ceny, své produkty, distribuční kanály, způsob komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Pouze tak může najít výhody a nevýhody konkurence a připravit se na silnější obranu.

V dnešním světě přežije jen ten nejsilnější, proto každá společnost musí usilovat o zvyšování konkurenceschopnosti. Tím, že si zvolí správnou konkurenční strategii si zajistí také konkurenční výhodu, která organizaci zajistí odlišení se od konkurence. Stanovení konkurenční výhody není jednoduché, protože na společnost působí mnoho faktorů, které ji můžou ohrožovat nebo znesnadňovat postavení na trhu. Je důležité, aby posilovala své silné stránky a eliminovala ohrožení, využila příležitostí a odhalila potřeby zákazníků.

Diplomová práce je aplikována na český podnik. Zkoumaným objektem je společnost, která si nepřeje být jmenována, proto bude v této práci nazývána XYZ. Podnik působí v oblasti topenářské techniky. Stejně jako většina podniků, také tento podnik bojuje s obrovskou konkurencí, avšak v poslední době celkem úspěšně.

Práce je tvořena dvěma částmi. První teoreticko-metodologická část zahrnuje základní pojmy konkurence a konkurenceschopnosti, přístupy a také vybrané metody, které budou aplikovány na vybraný subjekt. V aplikační části je nejprve představena společnost XYZ včetně jeho portfolia činností. Dále jsou specifikovány metody a analýzy, které byly využity pro analýzu konkurenceschopnosti konkrétního podniku. Na základě použitých metod a analýz je učiněno shrnutí a doporučení, ke zlepšení schopnosti konkurovat a odolávat ostatním firmám na trhu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku pomocí vybraných metod. Zhodnocení bude realizováno pomocí SWOT analýzy, metody pro hodnocení vitality podniku dle Harryho Pollaka a vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy za období 2010, 2011, a 2012. Na základě zjištění budou zpracovány návrhy a doporučení konkrétní firmě.

2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

Kapitola vymezuje základní pojmy související s danou problematikou konkurenceschopnosti, jsou charakterizovány jednotlivé přístupy ke konkurenceschopnosti dle jednotlivých autorů a metody hodnocení konkurenceschopnosti. Za stěžejní publikace v teoretické části jsou Finanční řízení a rozhodování podniku Dluhošová (2011), Analýza podniku v rukou manažera Grasseová (2010) a Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků Pollak (2003). Na závěr jsou vybrány a vysvětleny metody pro zjištění konkurenceschopnosti a následně se aplikují na konkrétní podnik.

2.1 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti

Pro lepší pochopení dané problematiky jsou v této podkapitole vymezeny základní pojmy. Jsou zde vysvětleny termíny, jako je podnik, okolí podniku podnikání, podnikatel, malé a střední podniky, konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a nakonec konkurenceschopnost.

2.1.1 Podnikatel

Veber (2012) ve své publikaci uvádí, že pro pojem podnikatel existuje mnoho definic, např.:

- osoba uskutečňující podnikatelské aktivity s rizikem ztráty vlastního kapitálu,
- osoba schopná rozpoznat příležitosti, využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit riziko,
- osoba, která investuje své prostředky, čas, snahu a přebírá odpovědnost. Nese riziko s cílem dosáhnout svého osobního a finančního uspokojení.

Podnikateli by neměly chybět typické charakteristické rysy, jako je umění nacházet příležitosti, vytyčovat nové cíle, zabezpečení financí nezbytných k podnikání, rozumět podnikání, podstupovat rizika, být vytrvalý, mít sebedůvěru, dlouhodobé nasazení, učit se novým znalostem (Veber, 2012).

2.1.2 Okolí podniku

Na podnik působí také jeho okolí, které je představováno silami a organismy, které působí jak přímo tak nepřímo na výsledky podniku. Znalost svého okolí je důležitá pro adaptaci, využití možností ovlivňovat okolí a pochopení vztahu s okolím.

Podnikové okolí lze rozdělit na:

1. Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí je spojováno se silami, které působí uvnitř organizace a ovlivňuje jeho řízení. Důležité je analyzovat silné a slabé stránky, které je nutné identifikovat, zaměřit se na klíčové proměnné, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzám konkurenčního okolí (Dvořáček, 2012).

2. Vnější okolí podniku

Vnější okolí analyzuje: makro a mikro okolí podniku.

- A. **Mikrookolí**, především zahrnuje odvětví, v němž se obchodní závod nachází, konkurenční síly, které zde působí a podnik na ně může mít určitý vliv. Cílem je analyzovat ty faktory, které ovlivňují vývoj v daném odvětví, faktory určující schopnost podniku přežít nebo prosperovat a mohou specifikovat přednosti organizace jako zdroje konkurenční výhody. (Lukášová, 2004)
- B. **Makrookolí** zahrnuje politické, ekonomické, sociokulturní, ekologické a technologické faktory, které působí na organizaci, ale nemůže je ovlivňovat. Vedení podniku by se mělo zaměřit na ty faktory, které jsou pro společnost důležité, snažit se odhadnout jejich budoucí vývoj a jejich dopad na podnik (Kislingerová, 2005).

2.1.3 Malé a střední podniky

Dle Vochozka (2009) odvětví malého a středního podnikání (dále jen MSP) zaujímá velmi důležité místo, protože je hnací silou podnikatelského růstu, inovací, sféry i konkurenceschopnosti. Tyto obchodní závody vyplňují mezeru na trhu, které jsou pro velké podniky nezajímavé. Mají důležitou roli při tvorbě pracovních míst či příležitostí a představují faktor sociální stability. Malé a střední podniky napomáhají rozvoji určitých regionů, menších měst a obcí.

Definice MSP vymezena následovně:

1. Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje ten, který:

- zaměstnává méně jak 250 zaměstnanců,
- jeho majetek nepřesahuje částku 43 mil. EUR,
- má příjem, který nepřesahuje 50 mil. EUR.

2. Za malého podnikatele se považuje ten, který:

- zaměstnává méně jak 50 zaměstnanců,

- jeho majetek nebo příjmy nepřesahují částku 10 mil. EUR

3. Za drobného podnikatele se považuje ten, který:

- zaměstnává méně jak 10 zaměstnanců, a
- jeho majetek nebo příjmy nepřesahují částku 2 mil. EUR.

Postavení MSP v ekonomice je velmi významné. Důkazem je přijatý Evropský akt pro malé podniky v roce 2008, který představuje komplexní rámec pro politiku malých a středních podniků na úrovni Evropské unie a jejich členských států. Hlavním úkolem toho aktu je zlepšit celkový přístup k podnikání a snahou je zakotvit princip „mysli nejdříve na malé podniky“ při tvorbě politik na všech úrovních EU a podporovat konkurenceschopnost a růst malého a středního podnikání. Tento dokument apeluje na členské státy, aby vytvářely podmínky příznivé pro MSP, zaměřuje se na zlepšení přístupu k financím, prohlubování vnitřního trhu, lepší přístup na trhu třetích zemí, podpora podnikání podnikatelského vzdělávání a jiné (Vochozka, 2009).

Význam MSP lze podle Vojtík (2009) posuzovat z několika hledisek a úhlů pohledu:

- Malé a střední podniky jsou mnohem citlivější na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek, než velké korporace.
- Ve dvacátém století byli autory 60% všech významných vynálezů nezávislí vynálezci nebo malé firmy, které se staly hlavním zdrojem inovací a vytvářejí nové pracovní příležitosti.
- Malé a střední podniky přispívají ke zvyšování konkurence, podílejí se na tvorbě HDP, působí přímo proti vzniku monopolů.
- Efektivněji využívají vzácné zdroje surovin a energií.
- Tento sektor zaměstnává 30 až 70% ekonomicky aktivního obyvatelstva.

2.1.4 Konkurence

Konkurence je vztah dvou a více subjektů, představuje soupeření, soutěžení nebo také hospodářskou soutěž. Aby vůbec mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být „konkurenční“, tedy musí disponovat konkurenčním potenciálem
- a musí mít „konkurenční“ zájem, musí chtít vstoupit mezi konkurenci

Konkurence je rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy (Ludvík, 2008).

Jakubíková (2008) tvrdí, že konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti podniku. Společnost proto zkoumá, kdo je jeho konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je, jaké jsou jeho strategie, cíle, silné a slabé stránky apod.

2.1.5 Konkurenční výhoda

Kotler (2007) vymezuje konkurenční výhodu jako schopnost podniků vykonávat něco jedním nebo více způsoby, takže to konkurenci znemožní napodobovat. Jen málo konkurenčních výhod je udržitelných, v nejlepším případě mohou být využitelné. Využitelná výhoda znamená, že společnost ji může použít jako svůj odrazový můstek k novým výhodám. Organizace musí být nejen schopná vytvořit hodnotu, ale taky vysokou hodnotu v porovnávání s konkurencí a to s co nejnižšími náklady. Společnost, která si chce udržet své místo na trhu, musí neustále pracovat na vylepšování stávajících a vynalézání nových výhod. Zákazníci musí chápat konkurenční výhodu jako výhodu, která je určená pro ně. Pokud bude podnik poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu a zákazníci budou spokojeni, tak to povede k vyšším opětovným nákupům a proto i k vysoké ziskovosti.

Společnost má konkurenční výhodu, když implementuje takovou strategii, která je pro konkurenci nevýhodná, není schopná ji napodobit, protože to pro ni představuje vysoké náklady. Obchodní závod si může být jist, že dosáhl konkurenční výhody tehdy, když konkurence, která její strategii kopírovala, kopírovat přestala nebo selhala. Kromě toho si organizace musí uvědomit, že konkurenční výhoda není nepřetržitá. Pochopení toho jak dosáhnout konkurenční výhody je důležité pro firmy, které hledají způsob jak získat nadprůměrné výnosy (Ireland, 2011).

Žádný pojem není tak úzce spojen s Porterem jako konkurenční výhoda. Pro Portera není konkurenční výhoda o porážkách soupeře, je to o vytváření vyšší hodnoty podniku. Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři budete pracovat při nižších nákladech, vyžadovat vyšší cenu nebo obojí. Jedná se o způsob, kdy jedna společnost může překonat další (Margretta, 2012).

Blažková (2007) ve své publikaci uvádí zdroje konkurenční výhody, které mohou být například:

- produkce s nejnižšími náklady,

- diferenciacie výrobků nebo služeb,
- dokonalá znalost trhu, konkurence, technologie,
- právní výhody díky autorským právům, patentu,
- přístup k jedinečnému zdroji surovin,
- inovace,
- významné postavení na trhu.

2.1.6 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Hlavním cílem této strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe bojovat proti konkurenčním silám nebo jejich působením obrátit ve svůj prospěch (Sedláčková, 2006).

M. Porter navrhuje tři základní konkurenční strategie, které mohou firmy využít. Jsou jimi:

- 1) strategie nízkých nákladů,
- 2) diferenciacie,
- 3) zaměření.

Ad 1. Strategie nízkých nákladů – firma se snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla stanovit nižší cenu než konkurenční podniky a získat tak větší podíl na trhu

Ad 2. Diferenciacie – v tomto případě se firma snaží vyrobit rozdílný produkt, aby působila jako lídr a vyloučila konkurenci v odvětví. Většina zákazníků bude preferovat tyto výrobky, pokud nebude cena na pokrytí nákladu z diferenciacie příliš vysoká.

Ad 3. Zaměření – zde se firma zaměřuje pouze na několik tržních segmentů. Segmentace prokazuje, že každý má své zvláštní preference (Kotler, 2007).

2.1.7 Konkurenceschopnost

Na toto téma je publikováno mnoho knih a článků, ve kterých si autoři osvojují vlastní přístup ve snaze odlišit se v její definici. Pojem konkurenceschopnost OECD vymezila jako schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň obstojí schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP (Dvořáček, 2012).

Konkurenceschopnost dle Mikoláš (2005) je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Potenciál je rozdíl mezi tím co je, a tím, co může být. Vyjadřuje změnu, která vyvolává

jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.

Konkurenceschopnost dle Hučka (2011) vždy byla a je zásadním pojmem ve všech ekonomikách v minulé i v současné době a není sporu o tom, že si toto své výsadní postavení udrží i v budoucnu. Jde o využití takových schopností, které organizaci umožní vytvářet kvalitativně srovnatelnou nebo lepší produkci, která svými dalšími vlastnostmi nebude zásadním způsobem odlišná nebo bude dokonce převyšovat produkci ostatních účastníků trhu za ceny, které budou buď nižší, či srovnatelné vzhledem ke konkurenci.

Faktory konkurenceschopnosti na trhu, které ovlivňují úspěšnost podniku v souboji o přízeň zákazníků je především kvalita výrobku, jeho funkčnost ve srovnání s obdobnými výrobky, cena, kvalita dodávky jako je marketing, záruka, servisní podmínky a flexibilita dodávky

2.2 Přístupy ke konkurenceschopnosti dle vybraných autorů

Pojem konkurenceschopnost je pojímána z několika pohledů a chápání této problematiky popisuje mnoho autorů různým způsobem ve svých knihách. V následující podkapitole jsou popsány přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti třech vybraných autorů, kterými jsou Z. Mikoláš, P. Kotler, M. Porter a H. Pollak.

2.2.1 Konkurenceschopnost dle Mikoláše

Podle Mikoláš (2011) se konkurenceschopnost přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby konkurenční síly firmy. Jde o specifický výraz mocenského postavení firmy v podnikatelském prostředí, proto je nutno tento pojem spojovat s pojmy moc a podvolení. Konkurenceschopnost firmy je charakterizována konkurenční silou firmy a ta je vymezována mírou moci a mírou mobility. Výrazné složky konkurenčního potenciálu jsou:

- 1) Identita,
- 2) Integrita,
- 3) Mobilita,
- 4) Suverenita (viz obr. 2.1).

Ad 1) Identita je soubor vnitřních a vnějších znaků. Jde o nalezení a pochopení poslání, role a nalezení vlastní osobnosti firmy. Identitu firmy můžeme určit různými znaky:

- Idea, stěžejní myšlenka, která reprezentuje podstatu existence firmy.

- Totem, představuje reprezentační místo ideje, který ji ztělesňuje do prostorové podoby.
- Design je audiovizuální, estetický obraz ideje je rozvíjen znaky identity.
- Rituál představuje komunikaci, chování a procesy odvozené z ideje a realizující její obsah.
- Inovace je proces přeměn všech znaků identity do nových vývojových forem.

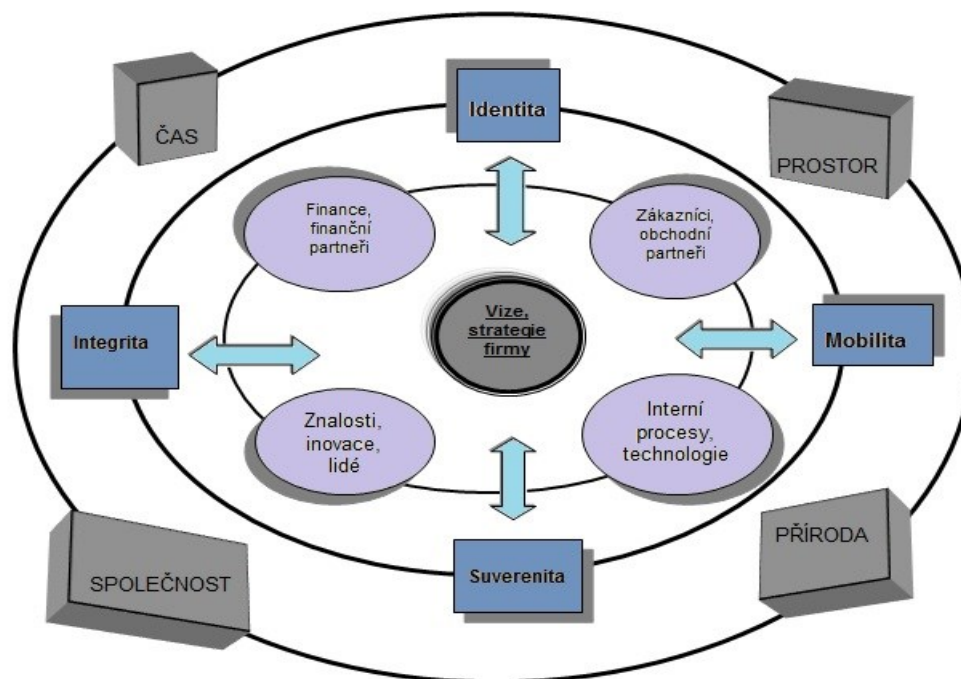
Ad 2) Integrita je vyznačována soudržností firmy. Zahrnuje dva protiklady, kde na straně jedné je pružnost a dynamičnost a na straně druhé tuto individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firma se svým sdružením. Kdyby neexistoval jeden nebo druhý znak integrity, pak se podnik dostává do problémů a může dojít k zániku.

Ad 3) Mobilita je potenciálem obchodního závodu a představuje schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř a vně podniku.

Ad 4) Suverenita je charakterizována jako míra připravenosti podniku na změny a schopnost realizovat změny. Podnik je suverénní, jestliže má možnost účelně a účinně rozhodovat o svém vývoji a tato rozhodnutí následně realizovat.

Jádrem konkurenceschopnosti každé firmy je její podnikatelská strategie a vize. Ten kdo ručí za podnikatelské vize a strategii podnikání musí být vlastník nebo vrcholový management firmy. Nositeli potenciálu podnikatelského prostředí jsou: příroda, lidská společnost ve všech ekonomických, sociálních, politických a jiných podobách, prostor a čas. Ve středu modelu vize a strategie firmy a vnějšího podnikatelského prostředí se obvykle nacházejí čtyři základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy, a to lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál firmy viz obr. (Mikoláš, 2011).

Obr. 2.1 Model IDINMOSU



Zdroj: přepracováno (MIKOLÁŠ, 2011, s. 201)

2.2.2 Konkurenceschopnost dle Portera

Hanzelková (2009) popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy. Model vychází z předpokladů, že strategická pozice firmy, která působí v určitém odvětví je určována působením pěti sil. Jedná se o: 1. vyjednávací sílu zákazníků, 2. Vyjednávací síla dodavatelů, 3. Hrozba vstupu nových konkurentů, 4. Hrozba substitutů, 5. Rivalita firem působící na daném trhu (viz obr. 2.2).

Ad 1) Vyjednávací síla zákazníků je tím vyšší, čím je zákazník velkým nebo významným zákazníkem. Zákazníci jsou velmi citliví na cenovou pružnost poptávky a to může mít za následek přechod ke konkurenci. Konkurence může nabízet substituty, které budou kvalitnější a cenově dostupnější. V případě potíží se strany dodavatele by si zákazník mohl vyrábět zboží sám, že by uskutečnil tzv. zpětnou integraci.

Ad 2) Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká zejména tam, kde je dodavatel na daném trhu velkým nebo významným dodavatelem. Důležitou roli zde hraje také vzdálenost dodavatelů, čím větší je, tím více se stává monopolní a roste jeho síla. Dodavatelé jsou silní tehdy, jestliže je jejich produkt jedinečný či jednoznačně odlišitelný od konkurence nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele. Zboží, které poptává zákazník je vysoce diferencované, a proto nemůže přejít ke konkurenci.

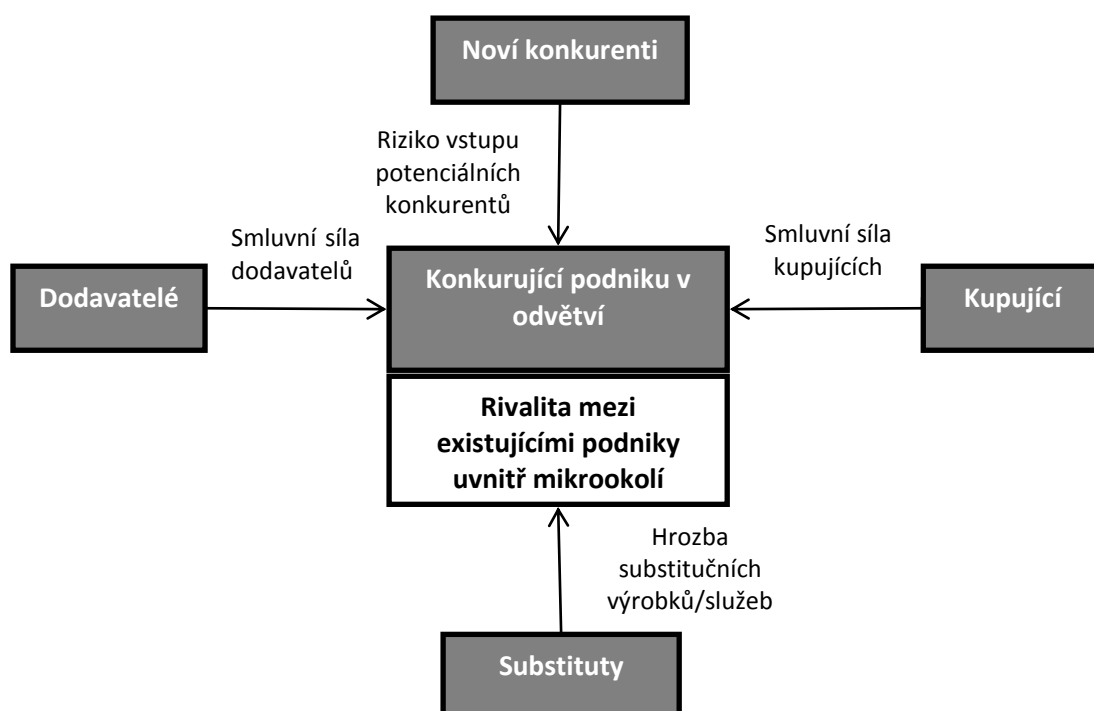
Ad 3) Hrozba vstupů nových konkurentů se snižuje tehdy, jestliže fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké a v odvětví se nachází přirozené monopoly. Nově vstupující firmy na trh, vyrábí příliš draze a přístup ke zdrojům a napojení se na distribuční kanály je složitější než pro existující firmy (Keřkovský, 2006).

Ad 4) Hrozba substitutů trvale ohrožuje stávající výrobce a může být snížena tehdy, když firma nabízející substituty vyrábí s vysokými náklady. Čím snadnější je nahradit již existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty představují výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek.

Ad 5) Rivalita firem působící na daném trhu začíná tehdy, jestliže máme trh, kde stávající výrobci dosahují vysokých a lákavých zisků a do daného odvětví je lehké vstoupit. Rivalita mezi firmami je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici na daném trhu. Rychlost vstupu je ovlivněna dvěma typy bariér:

- Strategická bariéra – stálí výrobci se snaží udělat vše pro to, aby byl trh pro nově vstupující konkurenty neatraktivní.
- Strukturální bariéra – u nově vstupujících konkurentů je požadována výrobní kapacita, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny. Noví výrobci mají nedostatek zkušeností a těžký přístup k distribučním kanálům (Mikoláš, 2005).

Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.



Zdroj: přepracováno dle (Nývtová, 2010, s. 194)

Váchal (2013) tvrdí, že cílem analýzy konkurence na trhu a v odvětví je nalézt takovou pozici firmy, která je nejméně zranitelná jak ze strany svých existujících nebo potenciálních konkurentů, tak ze strany odběratelů i substitučních produktů. Pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči konkurenčním tlakům, případně nabízí využití ve vlastní prospěch

2.2.3 Konkurenceschopnost dle Kotlera

Kotler přišel se strategií, která vymezuje konkurenční strategii z tržní pozice, kterou si firma sama pro sebe vymezuje. Firma může volit mezi čtyřmi strategiemi, 1. Vedoucí firma na trhu, 2. Tržní vyzyvatel, 3. Následovatel a 4. Výklenkář (Mikoláš, 2005).

Ad 1) Vedoucí firma na trhu – jedná se o strategii dodavatele, který má významné nebo dominantní postavení na trhu, vede trh a určuje tržní podmínky. Předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, reklamou, zaváděním nových výrobků apod.

Zůstat číslem jedna podle Kotler (2013) si vyžaduje tři kroky: a) Rozšíření celkové tržní poptávky, b) Obrana tržního podílu, c) Expanze tržního podílu.

Ad a) Rozšíření celkové poptávky trhu

Dominantní podniky získají při svém rozšíření obvykle nejvíce. Tržní lídr by se měl zaměřit na hledání nových potencionálních zákazníků a na udržení si stávajících.

Ad b) Obrana tržního podílu

Aby si lídr trhu udržel své území je třeba, aby se zaměřil na nepřetržité inovace. Vedoucí firma by měla být jako první v inovování svých výrobků, zlepšování služeb pro zákazníka a snižování nákladů. Překonává ostatní firmy v odvětví, zvyšuje svoji konkurenční sílu i hodnotu pro zákazníka.

Ad c) Expanze tržního podílu

Získání vyššího podílu na trhu ještě neznamená, že firma bude dosahovat vyšších zisků. Společnost by měla vzít v úvahu to, že frustrovaná konkurence může začít křičet „Monopol!“ a podávat žaloby ve chvíli, kdy firma podnikne další výpad. Dalším faktorem je, že ziskovost může po dosažení určité míry tržního podílu klesat.

Ad 2) Tržní vyzyvatel – je to firma, která se nenachází na prvním místě, ale má výrazné postavení na trhu a obvykle využívá ofenzivní strategie. Snaží se nacházet slabá místa u konkurentů a zaútočit. Strategie je zaměřena většinou na malé a střední firmy. (Mikoláš, 2005)

Kotler (2013) tvrdí, že vyzyvatelé mají vysoké nároky, zatímco lídři trhu se mohou stát obětí toho, že dělají věci tak jako vždycky. Mezi strategie konkurenčního útoku, které se vyzyvateli nabízí, můžeme zahrnout:

a) Charakteristiku strategického cíle a protivníků

Tržní vyzyvatel musí nejdříve definovat svůj útok na:

- Lídra trhu – jde o vysoce rizikovou, ale i potenciálně vysoce ziskovou strategii, která má smysl tehdy, když se lídr o svůj trh nestará dobře.
- Firmy stejné velikosti – jedná se o firmy, které si nevedou dobře a jsou nedostatečně financovány. Tyto firmy mají staré výrobky, účtují si přehnaně vysoké ceny nebo neuspokojují požadavky svých zákazníků.
- Malé místní a regionální firmy – některé banky vyrostly do dnešních velikostí tím, že polykaly menší banky nebo záložny.

b) Výběr strategie útoku

Pokud má společnost jasno ohledně svých konkurentů a cílů, má možnost vybrat z pěti strategií útoku.

- Čelní útok – při tomto útoku se chce útočník vyrovnat výrobku, ceně, reklamě a distribuci protivníka. Princip říká, že vyhraje ta strana, která má více zdrojů.
- Křídelní útok – je jen jiné označení pro identifikaci mezer na trhu a o následné vyplnění. Tento typ útoku je atraktivní zejména pro vyzyvatele a má vyšší naději na úspěch než čelní útok.
- Útok obklíčením – je to pokus o získání značné části území konkurenta pomocí zahájení velké ofenzivy. Obklíčení má smysl tehdy, jestliže vyzyvatel disponuje lepšími prostředky.
- Objetí nepřítel – tato strategie spolu se zaútočením na snadnější trhy nabízí tři možné přístupy: odskok k novým technologiím, diverzifikace do nepříbuzných výrobků, diverzifikace na nové geografické trhy.

c) Volbu konkrétní strategie útoku

Podnětem pro útok může sloužit jakýkoli aspekt marketingového programu, např. nové nebo vylepšení výrobky a služby, zlevněné a diskontní výrobky, širší nabídka sortimentu nebo inovativní distribuční strategie.

Ad 3) Následovatel – dodavatel se obvykle snaží vyhnout konkurenčním střetům a následuje tržního vůdce s novými výrobky, změnami cen, služeb (Mikoláš, 2005).

Jak tvrdí Kotler (2013) většina společností raději lídra následují, než aby se proti němu stavily. Příležitosti k inovování nebo odlišení výrobku je málo, kvalita služeb je často srovnatelná a citlivost na cenu vysoká. Následovatel musí vědět jak si své zákazníky udržet a jak získat podíl nových zákazníků. Rozlišují se čtyři strategie:

- Padělatel - duplikuje výrobek a balení lídra trhu a prodává je na černém trhu prostřednictvím dealerů.
- Klonovač – napodobuje s nepatrnými odchylkami výrobky, balení a názvy.
- Imitátor – kopíruje některé prvky od lídra, ale odlišuje tyto výrobky balením, reklamou, cenou nebo lokalitou. Lídrovi trhu nevadí, dokud na něj imitátor nezaútočí.
- Upravovatel – výrobky lídra vylepšuje nebo je předělává. Může tyto výrobky prodávat odlišným trhům, ale často se z něj stane budoucí vyzyvatel. Např. u japonských firem, které začínaly zdokonalovat výrobky vyvinuté jinde.

Ad 4) Výklenkář – firma se zaměřuje pouze na určitou část trhu, vymezenou skupinu zákazníků, vyhýbá se konkurenčním bojům. Snaží se pokrýt tu část trhu, na kterou velké firmy zapomínají (Mikoláš, 2005).

Firmy s nízkými podíly na celkovém trhu mohou dosáhnout vysoké ziskovosti, pokud si najdou vhodné výklenky. Tyto společnosti nabízejí vyšší hodnotu, dosahují nižších výrobních nákladů, účtují si vysoké ceny a vytváří si silnou kulturu a vizi. Zaměření na výklenky je velice ziskové z toho důvodu, že výklenkář zná své zákazníky tak dobře, že dokáže plnit jejich potřeby lépe. Výklenkáři mají za úkol vytvářet výklenky, rozšiřovat je a chránit. Tato strategie sebou nese také riziko, že výklenek vyschne nebo bude napaden (Kotler, 2013).

Charakteristiky prvních dvou strategií jsou postaveny na silných stránkách a příležitostech a poslední dvě zahrnují slabé stránky a ohrožení (Mikoláš, 2005).

2.2.4 Konkurenceschopnost dle Pollaka

Dle Pollak (2003) se jedná o hodnocení vitality podniku podle deseti kritérií a každému je přiděleno příslušné bodové ohodnocení. Body jsou přiděleny dle vlivu dané charakteristiky na budoucnost firmy. U hodnocené firmy pak každé charakteristice udělíme určitý počet bodů z dosažitelného maxima. Součet bodů se vyjadřuje jako procentní podíl, který je ukazatelem vitality podniku (viz tab. 2.2).

Tab. 2.1 Procentuální ohodnocení vitality podniku

| Interval | Ukazatel vitality | Úroveň vitality |
|----------|-------------------|------------------------------------|
| I. | 81 – 100 % | vitalita téměř zaručena |
| II. | 61 – 80 % | vitalita velmi pravděpodobná |
| III. | 41 – 60 % | vitalita bez zásahu není zajištěna |
| IV. | 21 – 40 % | podnik je nemocný |
| V. | 0 – 20 % | podnik je v krizi |

Zdroj: Přepřacováno Pollak (2003, s. 28)

Harry Pollak uvedl 10 charakteristik a na základě svých vlastních zkušeností jim přidělil body podle jejich důležitosti (viz tab. 2.3).

1. Finanční výsledek - důkaz zdravého podniku.
2. Spokojenost finančních účastníků – dostatečné uspokojení věřitelů, akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků a prostředí, v kterém podnik působí.
3. Spokojenost zákazníků – podnik by měl dělat vše proto, aby svým zákazníkům poskytoval co nejlepší a nejkvalitnější služby a výrobky.
4. Výrobky odpovídající trhu – výrobky a služby, které odpovídají požadavkům trhu.
5. Výzkum trhu - nepřetržitý výzkum, jehož výsledky společnost převádí do nového výrobku či služeb. Tento tvůrčí potenciál slouží k získání lepšího místa na trhu.
6. Motivace a školení zaměstnanců – hlavním cílem je zlepšení znalostí a schopností personálu a zvyšování motivace k lepším pracovním výkonům.
7. Kapitálová základna – stanovení vhodné finanční základny pro bezproblémové fungování podniku.
8. Spolehlivost dodavatelů – zaměření se na schopné a spolehlivé dodavatele surovin a výrobků.
9. Výhodná lokalizace – zvolení vhodného stanoviště podniku, tak aby byly v blízkosti dopravní kanály, sklady a zákazníci.
10. Poměr k životnímu prostředí – kladný postoj k životnímu prostředí a dosahování dobrých výsledků v této oblasti.

Tyto jednotlivé charakteristiky a její kritéria jsou spolu s bodovým ohodnocením uvedeny v Příloze 11.

Tab. 2.2 Bodové ohodnocení jednotlivých charakteristik

| Charakteristika | Cíl bodů |
|-------------------------------------|------------|
| 1. Finanční výsledek | 8 |
| 2. Spokojenost finančních účastníků | 11 |
| 3. Spokojení zákazníci | 11 |
| 4. Výrobky odpovídající trhu | 12 |
| 5. Výzkum trhu cílený na pokrok | 13 |
| 6. Školení a motivování zaměstnanci | 8 |
| 7. Kapitálová základna | 10 |
| 8. Spolehlivý dodavatelé | 7 |
| 9. Výhodná lokalizace podniku | 9 |
| 10. Poměr k životnímu prostředí | 11 |
| Celkem | 100 |

Zdroj: Přepřacováno Pollak (2003, s. 28)

Podíváme-li se na těchto deset výše uvedených charakteristik zdravého podniku blíže, zjistíme že:

- Osm z deseti charakteristik se nachází ve vnějším prostředí.
- Důležitost jednotlivých charakteristik je vyjádřena v bodech.
- Uvedené charakteristiky jsou takové povahy, že zkušený hodnotitel by neměl mít problém přidělit jim příslušné bodové ohodnocení
- Statisticky lze dokázat, že 10 – 15 % odchylka v hodnocení jednotlivých charakteristik nemá na konečný výsledek podstatný vliv.

Při hodnocení životaschopnosti podniku je důležité si uvědomit zásadní rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím organizace. Uvnitř společnosti lze definovat a kontrolovat veškerou činnost. Ve vnějším okolí tomu tak není, podnik se musí přizpůsobit vnějším vlivům trhu a snažit se jej ovlivnit. Budoucnost firem záleží na tom, jak uplatní své schopnosti ve vnějším prostředí. To je však platné jen tehdy, že dobře funguje vnitřní okolí podniku a neexistují slabiny v jeho vedení.

Tato metoda se zakládá na subjektivním ohodnocení daných charakteristik, na subjektivním názoru hodnotícího. Omyl, který vznikne v důsledku tohoto subjektivního ohodnocení, může být kvalitativně významný, ale nemůže kvantitativně ovlivnit výsledek.

Metoda hodnocení vitality podniku může být kritizována a to ze tří hledisek:

1. jedná se o subjektivní hodnocení, opodstatněné pouze míněním osoby hodnotitele,
2. vlastnosti podniku, které jsou použity k hodnocení nejsou správné nebo neúplné,
3. přidělení cílových bodů není vhodné.

Lze uvést, že vhodný způsob hodnocení vitality podniků ještě nebyl dosud nalezen. Proto je také každý pragmatický postup směrem k tomuto ideálu pokrokem. Každá metoda může být používána tak dlouho, dokud se nenajde lepší řešení.

2.2.5 Konkurenceschopnost dle Kiernana

Kiernan (1998) předložil 11 příkázání pro strategické řízení 21. století, která by měla pomoci obchodním závodům vybudovat inovativní infrastrukturu, jakou budou potřebovat k udržení konkurenceschopnosti v nadcházejícím období. Tato pravidla, která jsou zmíněna níže, jsou zaměřena na ty aspekty, které jsou pouhým okem neviditelné, jako je třeba podnikové vzdělávání či schopnosti inovovat. Prvky strategické struktury společnosti jsou málokdy zachyceny v podnikových bilancích, ale na konečný úspěch organizace v 21. století budou mít mnohem větší vliv než kterýkoli z analyzovaných faktorů současnosti.

11 příkázání

1. ***Neříd'te se předpisy převládajícími ve vašem oboru.*** Stanovte si svá vlastní pravidla a přinuťte ostatní, aby vás následovali! Vybudujte nový konkurenční prostor, souboje o statické trhy jsou minulostí.
2. ***Inovujte, nebo nepřezijete!*** Vytvořte strategie a mechanismy podporující neustálé inovace. Nemáte právo usnout na vavřínech, protože nejúspěšnější organizace nepřetržitě inovují a překonávají samy sebe.
3. ***Prozkoumejte svou organizaci objevte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.*** Výjimečné firmy nacházejí hodnotový potenciál tam, kde ho ostatní přehlédli a umějí jej uvolnit a využít. Občas jsou skryté hodnoty uvnitř organizace, jindy vně. Ať je to jakkoli, dobrý inovátor je objeví nebo si je vytvoří.
4. ***Orientujte se na rychlost a akceschopnost.*** Analýzy a rozborů jsou užitečné, ale bez realizace se nikam nedostanete. V dnešním světě je mnohem lepší jít z 80 % správnou cestou a jít rychle, než mít 100% jistotu, ale tříměsíční zpoždění.
5. ***Experimentujte a buďte proaktivní.*** Chvilé, kdy jste mohli spoléhat na velikost a pověst svého podniku a čekat, až vám příležitost spadne do klína, jsou pryč. Nesmíte se bát vyrazit do útoku a dát věci do pohybu.

6. ***Bourejte hranice.*** Virtuální společnosti 21. století překračují interní hranice, které tak často dělí obory, oddělení a zaměstnance. Také hranice mezi podniky a jejich vnějšími dodavateli, zákazníky a někdy dokonce i konkurenty se nebezpečně kymácejí.
7. ***Ustavičně využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.*** Obyčejní smrtelníci tomu říkají „svěřit větší rozhodovací možnosti i zdroje“ svým lidem v přední linii a nejbliže reálnému dění.
8. ***Globalizujte svou vědomostní i reálnou základnu.*** Nejrychleji se rozvíjející trhy dnešního světa jsou za hranicemi nejen Severní Ameriky, ale i za hranicemi zemí OECD. Ani významná společnost jako je General Electric už nedokáže přežít, aniž by působila na více než jediném trhu. Váš podnik to rozhodně nepřežije.
9. ***Připusťte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás.*** Po celém světě se každým dnem zužují vazby mezi aspekty konkurenceschopnosti, životního prostředí a na to navazujícími finančními výsledky. Přední firmy přetvářejí šetrný přístup k životnímu prostředí ve vlivnou konkurenční zbraň.
10. ***Učiňte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.*** Jedinou opravdu udržitelnou konkurenční výhodou bude nakonec vaše schopnost učit se rychleji a lépe než vaši konkurenti. Transformovat nově nabyté poznatky do nových výrobků, služeb a technologií dříve, než konkurence dokáže imitovat vaši poslední inovaci.
11. ***Vytvořte si nástroje pozorování strategických přínosů.*** Každý dokáže dát dohromady čísla ukazující produkci a zisk za uplynulé čtvrtletí, ale ta poskytnou pouze statický a povrchní souhrn včerejších událostí. Když se místo toho zaměříte na klíčové strategické a ziskové faktory, které odhalují reálnou sílu vašeho podnikání, můžete nasměrovat svou energii na to, co skutečně rozhoduje o budoucím úspěchu vaší firmy.

Příkázání jednotlivě i jako celek slouží k posílení podnikového strukturního kapitálu a tím také k vybudování silné a trvalé inovační infrastruktury.

Z těchto 11 příkázání vytvořili pedagogové dotazník, pro zjištění růstových faktorů společnosti. Tento dotazník bude aplikován na analyzovanou společnost XYZ.

2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Podkapitola je zaměřena na metody a analýzy, kterých je zapotřebí pro měření a zhodnocení konkurenceschopnosti. První zmíněnou metodou je analýza SWOT, která rozebírá současný stav společnosti. Druhou metodou je PESTLE analýza, která analyzuje vnější prostředí na základě faktorů, které mohou ovlivňovat společnost. Další metodou je Benchmarking spočívající ve vyhledávání těch nejlepších podnikatelských aktivit a porovnává je s výsledky

vlastního podniku. Poslední teoreticky vymezenou metodou je finanční analýza obchodního závodu, která je provedena pomocí poměrových ukazatelů. V následujících podkapitolách jsou popsány vybrané metody a část z nich bude využita pro zhodnocení situace daného podniku.

2.3.1 SWOT analýza

Podle Grasseová (2010) je SWOT analýza metodou strategické analýzy výchozího stavu organizace, kdy jsou na základě vnitřní a vnější analýzy generovány alternativy strategií. Analýza spočívá v hodnocení a rozboru současného stavu obchodního závodu, což představuje vnitřní prostředí a současné situace okolí společnosti, tedy vnějšího prostředí.

SWOT představuje zkratku pro vnitřní silné (**S**trengths) a slabé stránky (**W**eaknesses) stránky, příležitosti (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats). Tato analýza ohodnocuje podnik, je užitečná a je snadno použitelným nástrojem pro popis celkové situace společnosti (Váchal 2013).

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřující se na charakteristiku důležitých faktorů, které ovlivňují postavení organizace. Tato analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s příležitostmi a ohroženími, které jsou východiskem pro stanovení vhodné strategie.

Přístup analýzy rozlišuje dvě vnitřní situace organizace, silné a slabé stránky, a dvě vnější situace, příležitosti a ohrožení, která sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Navrhuje se začít analýzou OT – příležitostí a ohrožení, které přicházejí z vnějšího okolí obchodního závodu a to jak makroprostředí, tak mikroprostředí. Následně se provede analýza SW, která se týká vnitřního prostředí podniku – cíle, firemní zdroje, systémy, podniková kultura, mezilidské vztahy aj. (Jakubíková, 2008).

Někdy je obtížné odhadnout, zda určitá charakteristika znamená příležitost či hrozbu, anebo silná stránka nepředstavuje stránku slabou. Je velmi důležité udělat z této analýzy závěry, které se budou vztahovat ke konkrétní situaci společnosti a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Cílem je rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková, 2006).

Silné stránky představují interní faktory, díky kterým má firma silné postavení na trhu. Interpretuje oblasti, ve kterých je firma dobrá a lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových dovedností, schopností a potenciálu.

Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. Někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu vývoji a výkonu firmy.

Příležitosti představují možnosti, jejíž realizací se zvyšují vyhlídky na využívání disponibilních zdrojů a účinnější plnění cílů. Díky tomuto faktoru to zvyhodňuje organizaci oproti konkurenci.

Hrozby vyjadřují nepříznivou situaci nebo změnu v okolí organizace a to znamená překážky pro činnost. Mohou také znamenat hrozbu rozpadu či nebezpečí neúspěchu. Firma musí rychle reagovat na změny trhu odpovídajícím způsobem, aby toto nebezpečí odstranila nebo minimalizovala (Blažková, 2007).

Váchal (2013) uvádí čtyři typy strategií, které vytváří matici SWOT mezi které se řadí:

Strategie SO využívá silných stránek na získání výhody podniku a ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

Strategie WO se zaměřuje na odstranění slabých stránek tím způsobem, že bude využívat příležitosti.

Strategie ST podrobuje silné stránky nepřízni okolí. Předpoklad je v tom, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Cílem je maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení. V tomto okamžiku je třeba identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.

Strategie WT se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se rizik. Firma v této pozici většinou bojuje o přežití a častými strategiemi je omezení výdajů, vyhlášení bankrotu, likvidace nebo fúze.

Grasseová (2010) při realizaci SWOT analýzy dbá na to, aby si organizace ujasnila, k čemu budou výsledky získané touto analýzou využívat. Analýza slouží jako základ pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT. Využít ji můžeme také k dalším účelům jako:

- podklad pro vymezení vize,
- podklad pro určení strategických cílů,
- pro identifikování a analýzu kritických oblastí.

SWOT analýza ztrácí svůj význam, jestli-že se klade důraz jen na sestavení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb bez navazujících opatření, která vyplývají z definovaných

strategií. Hlavní strategii můžeme vyjádřit ve formě matice, která ukazuje vazby mezi jednotlivými prvky a díky ní lze generovat potenciální strategie pro další rozvoj podniku.

Mnoho společností vypracují pomocí SWOT analýzy vyčerpávající seznamy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jestli-že se nadále s těmito zjištěnými fakty nepracuje, jsou tato zjištění v podstatě zbytečná.

Pravidla, které je nutno při realizaci SWOT dodržovat:

Pravidlo účelnosti – při realizování analýzy se musí klást důraz na její účel, nemůže výsledky a postupy kopírovat pro řešení jiného problému.

Pravidlo kauzality – podstatné je nesoustředit se na důsledky, ale na příčiny. U velkého počtu slabých stránek může být několik z nich příčinami špatného stavu a další mohou být pouze důsledky. Při řešení slabých stránek musíme klást důraz na řešení příčin.

Pravidlo relevantnosti – zde je důležité zaměřit se na fakta.

Pravidlo objektivnosti – objektivní analýzu můžeme dosáhnout účasti více lidí na její tvorbě. Objektivnost je také zabezpečena využíváním technik a nástrojů, které jsou podstatné pro hodnocení důležitosti faktorů.

Metodický postup při realizaci SWOT analýzy, který bude uskutečněn pomocí softwarového programu Microsoft Excel .

Při provádění analýzy je nutné vycházet ze čtyř základních fází:

- 1) Příprava na uskutečnění SWOT analýzy.
- 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku.
- 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb organizace.
- 4) Tvorba matice SWOT analýzy.

Ad 1) Příprava na uskutečnění SWOT analýzy.

V této fázi navrhujeme realizaci čtyř navazujících kroků: a) Stanovení účelu, za jakým bude SWOT analýza prováděna, b) Definování oblastí, které budou rozebírány, c) Vytvoření analytických skupin, d) Sjednocení pracovní postupu a motivace členů skupiny.

Ad a) Stanovení účelu, za jakým bude SWOT analýza prováděna

Prvním úkolem je jednoznačně určit, k čemu budou výsledky SWOT analýzy využity, jaký je její účel. Tato analýza se využívá pro vytváření alternativ strategií tím, že kombinuje zjištěné silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami. Na základě určených strategií se mohou stanovit strategické cíle.

Ad b) Definování oblastí, které budou rozebírány

Pokud SWOT analýzu využíváme pro analyzování celé organizace, je vhodné ji rozčlenit do oblastí, které se pak analyzují zvlášť. Například funkční oblast, procesní atd..

Ad c) Vytvoření analytických skupin

V této fázi je důležité sestavit tým zkušených pracovníků pro identifikaci a hodnocení faktorů, které mají vliv na analyzované oblasti.

Ad d) Sjednocení pracovní postupu a motivace členů skupiny

Všichni členové týmu se musí dohodnout na konkrétním postupu provádění SWOT analýzy. Důležité je stanovit si možnosti získávání informací a jaké metody by při realizaci SWOT analýzy byly využity.

Ad 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku.

V této fázi se zahajuje identifikace a hodnocení silných a slabých stránek a navrhuje se realizace dvou kroků: a) Identifikace silných a slabých stránek podniku, b) Hodnocení silných a slabých stránek podniku.

Ad a) Identifikace silných a slabých stránek podniku

Silné a slabé stránky firmy mohou být identifikovány různými způsoby. Je možné využít metody jako je brainstorming, porady apod.

Ad b) Hodnocení silných a slabých stránek podniku

Po zjištění silných a slabých stránek organizace, stanovíme důležitost zjištěným silným a slabým stránkám. Pro stanovení důležitosti se využívá například metoda párového srovnání nebo metoda alokace 100 bodů.

Ad 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku

Po identifikaci silných a slabých stránek společnosti můžeme provést identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb. V rámci této fáze realizujeme tři navazující kroky: a) Identifikace příležitostí a hrozeb, b) Hodnocení hrozeb, c) Hodnocení příležitostí.

Ad a) Identifikace příležitostí a hrozeb

Příležitosti a hrozby můžeme také identifikovat několika způsoby. Jednou z metod může být například brainstorming, řízené diskuze pro identifikaci, porady a jiné.

Ad b) Hodnocení hrozeb

Hrozby představují pro každou organizaci určité riziko. Rizikovost hrozeb vyplývá nejen ze závažnosti jejich dopadu, ale také z pravděpodobnosti vzniku. Při hodnocení hrozeb je důležité určit závažnost dopadu hrozeb na analyzovanou oblast.

Ad c) Hodnocení příležitostí

Podobný postup jako u hodnocení hrozeb můžeme použít také u hodnocení příležitostí. Zde je nutné vymezit veličinu, která bude rozhodovat o výsledném seřazení zjištěných veličin. Prvním krokem je určení atraktivity dopadu příležitosti. Pro hodnocení atraktivity byla stanovena bodová stupnice. Druhým úkolem je vyjádřit pravděpodobnost vzniku příležitosti.

Ad 4) Tvorba matice SWOT analýzy

Posledním krokem je tvorba matice SWOT. Při tvorbě jsou důležité dvě činnosti: a) Zaznamenání faktorů se rozhodujícím významem, b) Vytváření alternativ strategií.

Ad a) Zaznamenání faktorů se rozhodujícím významem

Při tvorbě matice provádíme jako první činnost zaznamenání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a hrozeb a příležitostí s vysokou hodnotou, které mají strategický význam.

Ad b) Vytváření alternativ strategií

Tento krok spočívá v kombinování silných a slabých stránek se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. Vytváření čtyř typů strategií je základem pro tvorbu matice. Typy strategií: WO strategie, SO strategie, WT strategie, ST strategie viz. str. 26.

2.3.2 PESTLE analýza

Dle Blažková (2007) se o PESTLE analýze se často mluví jako o analýze prostředí, která může ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. PESTLE analýza je klíčová pro poznání prostředí, ve kterém firma působí, pro identifikaci trendů, změn, které se dějí v podnikatelském okolí a je nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů na prostředí společnosti.

Metoda se používá pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě takových faktorů, u kterých se předpokládá, že mohou ovlivňovat obchodní závod. Používá se také jako podklad pro vypracování předpovědí o důsledcích dalšího rozvoje. Účel metody PESTLE spočívá v analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocený subjekt (Grasseová 2010).

Politicko-právní faktory tvoří pravidla pro činnost podniků a společenský systém, který musí dodržovat. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v dané zemi.

Ekonomické faktory vychází z ekonomické situace a hospodářské situace dané země. Spadají sem následující makroekonomické faktory jako je tempo růstu HDP, výše úrokových sazeb, daňové podmínky, nezaměstnanost, inflace apod.

Sociálně-demografické faktory jsou dány společností, její strukturou, společenskými a kulturními zvyky, sociální skladbou obyvatelstva, pracovní preference atd..

Technicko-technologické faktory představují inovační potenciál země a tempo technologických změn. Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how (Srpová, 2010).

Legislativní faktory zahrnují zejména existenci a funkčnost podstatných zákonných norem jako je obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení – distribuce, právní úprava pracovních podmínek.

Za **Ekologické faktory** můžeme považovat hrozby jako např. zvyšování emisních skleníkových plynů, globální oteplování, čerpání neobnovitelných zdrojů a jiné. Dále zde můžeme zahrnout zákonodárné omezení, která jsou spojená s ochranou životního prostředí či přírodní a klimatické vlivy.

Termín PESTLE je používán až posledních deseti letech a předcházela mu jistý historický vývoj. Předchůdce této analýzy byl nazván jako ETPS analýza, což byla pomůcka pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě čtyř činitelů. Zahrnovala faktory ekonomické, technologické, politické a sociální. Dále následoval název STEP, který představoval způsob, jak organizovat výsledky z předcházejícího monitorování. Tento nástroj analýzy vnějšího prostředí byl několikrát modifikován, přidáváním dalších prvků vnějšího prostředí, kterým je ekologický faktor. V tuto chvíli se už jednalo o analýzu STEPE. V 80. letech byl zaznamenán poslední prvek a to legislativní faktor. Několik autorů řadí tyto faktory vnějšího prostředí např., jako SLEPTE, STEPLE, ale jako nejznámější se nakonec ujal termín PESTLE (Grasseová, 2010).

Ryglová (2011) ve své knize uvádí, že smyslem analýzy je zjistit jak se tyto faktory navzájem ovlivňují. Tato analýza by měla hlavně sloužit na zodpovězení následujících otázek:

- Jaké vnější faktory mají vliv na náš podnik?
- Jaké jsou účinky těchto činitelů?
- Které z nich jsou v budoucnosti nejpodstatnější.

PESTLE analýza, má ale také své výhody a nevýhody o kterých se zmiňuje ve své publikaci Váchal:

Výhody PESTLE analýzy:

Tato analýza zaměřuje svou pozornost na širší okolí a jeho změny, které nemusí být při sledování odvětví platné. Bere v úvahu i nepodnikatelské faktory jako životní styl, životní prostředí aj. Pomáhá také porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody PESTLE analýzy

Analýza někdy nepřinese nic nového a tento ztracený čas mohl být věnován analýze strategicky významnějším faktorům (Váchal, 2013).

2.3.3 Finanční analýza

Finanční analýza se provádí pomocí finančních ukazatelů, které slouží pro vyhodnocování úspěšnosti podniku. Žádná firma se bez rozboru finanční analýzy neobejde, protože v sobě zahrnuje hodnocení finanční minulosti, současnosti, předpovídání finančních podmínek v budoucnosti, připravuje opatření ke zlepšení ekonomické situace společnosti, zajišťuje další prosperity, připravuje a zkvalitňuje rozhodovací procesy. Nejvýstižnější definicí je ta, která tvrdí, že finanční analýza představuje rozbor získaných dat, která jsou obsažena v účetních výkazech.

Základním cílem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní chod organizace. Účetnictví předkládá přesné hodnoty peněžních údajů vztahující se pouze k jednomu časovému období. Aby tyto data byla využita pro hodnocení finanční vitality podniku, musí být podrobena finanční analýze.

Výsledky finanční analýzy se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí a podnikové finance získávají nové postavení, dostávají se do podvědomí všem podnikatelům. Finanční výsledky jsou velmi významné také pro hodnocení a výběr obchodních partnerů.

Hlavním cílem finančního řízení podniku je především dosahování finanční stability, kterou je možno hodnotit dvěma kritérii:

1. Zajišťování přírůstku majetku, schopnost tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál, který je nejdůležitějším kritériem, protože je základem podnikání. Každý vstupuje do podnikání s myšlenkou rozšiřování vlastní bohatství.

2. Platební schopnost je dalším velice důležitým kritériem, neboť bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost nadále fungovat a je to předzvěst ukončení podnikatelské činnosti.

Finanční analýzu můžeme dělit do dvou rovin: V první rovině se ohlížíme do minulosti a máme možnost hodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti. Druhou rovinou je fakt, že nám finanční analýza slouží jako podklad k finančnímu plánování v obou rovinách. Tyto roviny nám umožní plánování krátkodobé, které je spojené s běžným fungováním společnosti a plánování strategické související s dlouhodobým rozvojem podniku.

Finanční analýza je také součástí SWOT analýzy, kdy se jedná o identifikaci slabín ve finančním zdraví obchodního závodu, které by mohlo v budoucnosti vést k problémům. Silné stránky souvisí s možným budoucím zhodnocením majetku společnosti.

Všichni uživatelé musí před zpracováním kterékoliv analýzy definovat cíl, k němuž hodlají dospět. Na základě stanovených cílů se vybere taková metoda, která bude odpovídat z hlediska finanční a časové náročnosti. V této chvíli se postup vypracování rozchází podle určitých cílů. Podnikatelé si finanční analýzou ověřují, zda finanční prostředky, které investovali, jsou zhodnoceny a řádně využívány. Z jejich hlediska je zajímavá vývoj tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům, základním cílem je maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu podniku (Růčková, 2010).

Dluhošová (2008) uvádí zdroje informací pro finanční analýzu

- *Výkaz finančního účetnictví* – výkazy externí, které poskytují informace externím uživatelům. Podávají informace o stavu a struktuře majetku, o tvorbě a užití výsledku hospodaření tedy výkazu zisku a ztráty, o zdrojích krytí- rozvaha a o pohybu finančních toků, což představuje výkaz Cash flow.
- *Výkaz vnitropodnikového účetnictví* – každý podnik si je vytváří podle svých potřeb. Zahrnují se zde zejména výkazy o vynakládání nákladů, o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony. Tyto výkazy nejsou veřejně dostupné informace.
- *Finanční informace* – zahrnují výroční zprávy a výkazy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků, zprávy o vývoji úrokových měn a úrokových relací.
- *Kvantifikované nefinanční data* – obsahují podnikové statistiky produkce, odbytu, prosperity, zaměstnanosti, normy spotřeby, interní směrnice.

- *Nekvantifikované data* – zprávy jednotlivých vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů podniku, komentáře manažerů, tisku, prognózy a nezávislá hodnocení.

2.3.4.1 Poměrová analýza

Poměrová analýza dává do poměru veličiny vzájemně mezi sebou, na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy, která sleduje vývoj pouze jedné veličiny v čase. Metody poměrových ukazatelů se shrnují do různých skupin ukazatelů. Aby obchodní závod mohl dlouhodobě existovat, musí přinášet užitek vlastníkům, musí být přiměřeně zadlužený a likvidní (Kislingerová, 2005).

Poměrové ukazatele jsou nejpoužívanější metodou pro rozbor účetních výkazů. Důvodem je takový, že analýza vychází pouze z údajů základních účetních výkazů, tedy využívá veřejně dostupné informace (Růčková, 2010).

Dluhošová (2008) ve své publikaci uvádí, že finanční analýza zahrnuje několik ukazatelů, jako jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele obratu a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

Pro účely diplomové práce budou využity tyto ukazatele:

1. Ukazatele zadluženosti
2. Ukazatel rentability
3. Ukazatel likvidity
4. Ukazatel aktivity

Níže uvedené vzorce 1.1 – 1.12 jsou čerpány dle publikace Finanční řízení a rozhodování podniku (Dluhošová, 2008). Vzorce 1.13 – 1.14 jsou čerpány dle publikace Finanční analýza podniku (Sedláček, 2011).

Ad 1) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Zadluženost sama o sobě ještě nemusí být negativním znakem. Vysoká zadluženost může pozitivně přispět k rentabilitě vlastního kapitálu (Kislingerová, 2005).

a) Celková zadluženost

Vyjadřuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu a z toho financuje majetek podniku. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím

vyšší je riziko věřitelů. Tento ukazatel ovlivňuje věřitelské riziko a taky výnosnost podniku. **Optimální hodnota je mezi 30 až 60%.**

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.1)$$

b) Zadluženost vlastního kapitálu

Zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje organizace a postoji vlastníků k danému riziku. U stabilních podniků by se měla hodnota pohybovat přibližně v pásmu od **80 do 120%**.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.2)$$

Ad 2) Ukazatele rentability

Základem hodnocení rentability je rentabilita vloženého kapitálu, který je definován jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Tento ukazatel se řadí v praxi k nejsledovanějším ukazatelům.

a) Rentabilita aktiv - ROA

Tento ukazatel rentability aktiv bývá považován za klíčové měřítko rentability. Důvod je takový, že poměruje zisk s celkovými aktivy, které jsou investovány do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Čistý zisk je pouze částí výsledku, druhou část tvoří efekt zhodnocení cizího kapitálu. **Minimální hodnota ukazatele by neměla být nižší jak 5%.**

$$\text{ROA – rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva}} \quad (1.3)$$

b) Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Ukazatel ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů a je závislý na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Nárůst tohoto ukazatele může způsobit pokles úrokové míry cizího kapitálu, větší zisk organizace, snížení podílů vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. **Doporučená hodnota ukazatele by neměla být menší jak 8%.**

$$\text{ROE} - \text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.4)$$

c) Rentabilita tržeb - ROS

ROS slouží k posouzení rentability a je vhodný zejména pro mezipodnikové srovnání a srovnání v čase. Je jedním z běžně sledovaných ukazatelů finanční analýzy. Nízká úroveň vyjadřuje chybné řízení firmy, střední úroveň je znakem dobré práce managementu podniku a dobrého jména podniku na trhu. Vysoká úroveň ukazatele ukazuje na nadprůměrnou úroveň organizace. U tohoto ukazatele se doporučuje čím vyšší hodnota, tím větší zisk.

$$\text{ROS} - \text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}} \quad (1.5)$$

Ad 3) Ukazatel likvidity

Pod pojmem likvidita si můžeme představit schopnost podniku hradit své závazky a získání dostatečných prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita vyjadřuje závislost na tom, jak rychle je společnost schopna inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky a jestli je schopen prodat své zásoby.

a) Celková likvidita

Smyslem ukazatele celkové likvidity je to, že se poměruje objem oběžných aktiv s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Podstatné je srovnávání s podniky s podobným charakterem činnosti. Za slabinu se považuje nesplnění hlavního předpokladu, že veškerá oběžná aktiva budou přeměněna na hotovost. **Za průměrnou hodnotu se považuje rozmezí do 1,5 - 2,5**

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.6)$$

b) Pohotovostní likvidita

Při vyjádření oběžných aktiv se berou v úvahu jen pohotovostní prostředky jako je pokladniční hotovost, peníze na bankovním účtu, obchodovatelné cenné papíry atd. Výše ukazatele závisí na činnosti podniku, na odvětví do něhož je podnik zařazen, na strategii. Růst hodnoty by měl

znamenat zlepšení finanční a platební situace. **Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 1 – 1,5.**

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atkodob\text{e} z\'avazky}} \quad (1.7)$$

c) Okamžitá likvidita

Pohotové platební prostředky zahrnují ty nejlíkvídnější prostředky a to jsou peníze na účtech, v pokladnách a šeky. Můžou zde být zahrnuty i směnečné pohledávky a některé druhy cenných papírů. **Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí od 09 – 1,1** Dluhošová (2008).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\text{e} platební prostředky}}{\text{kr\'atkodob\text{e} z\'avazky}} \quad (1.8)$$

Ad 4) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podle Růčková (2010) měří schopnost organizace využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu. Tyto ukazatele vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Rozbor slouží především k nalezení odpovědi na otázku, jak hospodaří s aktivy a také jaký vliv má hospodaření na výnosnost a likviditu.

a) Obrátka celkových aktiv

Dluhošová (2008) tvrdí, že obrátka celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel je většinou používán pro mezipodnikové srovnání. **Čím je ukazatel vyšší, tím účinněji podnik využívá svůj majetek.**

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.9)$$

b) Doba obratu aktiv

Ukazatel doby obratu aktiv charakterizuje, za jak dlouho dojde k obratu celkového majetku firmy ve vztahu k tržbám. **Doporučená je co nejkratší doba obratu.**

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.10)$$

c) Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou splaceny faktury. Jestliže ukazatel trvale překračuje dobu splatnosti, je nutné zjistit platební schopnost odběratelů. Ukazatel je důležitý pro plánování peněžních toků. **Hodnota ukazatele by měla být co nejkratší.**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.11)$$

d) Doba obratu závazků

Doba obratu závazků určuje počet dní, na které dodavatelé poskytnou obchodní úvěr. Charakterizuje platební schopnost společnosti vzhledem k dodavatelům. **Pro dobu obratu závazků je doporučená hodnota co nejnižší.**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (1.12)$$

2.3.4 Bankrotní a bonitní modely

Sedláček (2011) představuje soustavy některých účelově vytvořených ukazatelů sestavených za účelem posouzení finanční situace podniku i její predikce. K nejvíce rozšířeným modelům patří zejména Altmanův model, Indexy IN, Tafferův model a jiné.

1. Altmanův model

Altmanův model nazývaný také jako index či Z-skóre vychází z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných a nebankrotovaných firem.

Altmanův index pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na kapitálovém trhu:

$$Z_i = 0,717 \cdot A + 0,847 \cdot B + 3,107 \cdot C + 0,420 \cdot D + 0,988 \cdot E \quad (1.13)$$

Kde: A = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

B = nerozdělený zisk / celková aktiva

C = zisk před úroky a zdaněním / celková aktiva

D = vlastní kapitál / cizí kapitál

E = tržby / celková aktiva

Metoda vyjadřuje finanční situaci firmy a je určitým doplňujícím faktorem při finanční analýze. Uspokojivou finanční situaci hodnoceného podniku naznačuje hodnota ukazatele větší než 2,99 (viz Tab. 2.3).

Tab. 2.3 Možnosti výpočtu Z-skóre

| Výsledek | Hodnocení |
|-----------------|---|
| pokud $Z > 2,9$ | můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci |
| $1,2 > Z < 2,9$ | „šedá zóna“ |
| $Z < 1,2$ | firma je ohrožena vážnými finančními problémy |

Zdroj: přepracováno viz Sedláček (2011, s. 110)

2. Indexy IN

Autoři Ivan a Inka Neumaierovi sestavili čtyři indexy, které umožní posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých firem. Index IN 95, IN 99, IN 01 a IN 05.

Budeme se zabývat indexem IN 05, který bude využit v praktické části, protože je vytvořen přímo na české podmínky a zahrnuje jak hledisko věřitele tak vlastníka (viz Tab. 2.4).

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{A}{CZ} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{A} + 0,21 \cdot \frac{T}{A} + 0,09 \cdot \frac{OA}{KZ} \quad (1.14)$$

Kde: A = aktiva

CZ = cizí zdroje

EBIT = výsledek hospodaření před zdaněním

KZ = krátkodobé závazky

NÚ = nákladové úroky

OA = oběžná aktiva

T = tržby

Tab. 2.4 Možnosti výpočtu indexu:

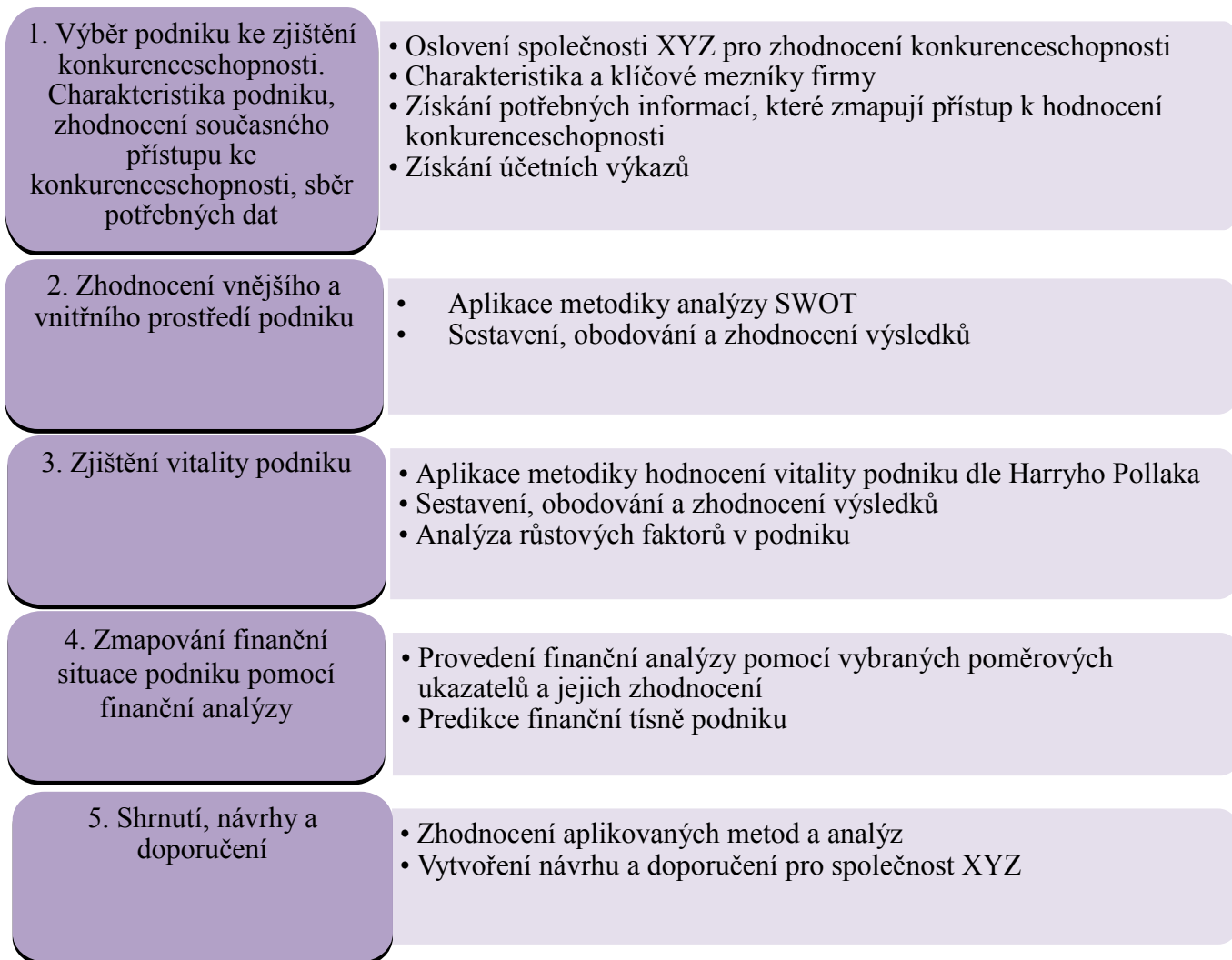
| Výsledek | Hodnocení |
|------------------|---|
| Pokud $IN > 1,6$ | můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci |
| $0,9 < IN < 1,6$ | „šedá zóna“ |
| $IN < 0,9$ | firma je ohrožena finančními problémy |

Zdroj: přepracováno dle Sedláček (2011, s. 112)

2.4. Postupové kroky pro hodnocení konkurenceschopnosti

V předchozí části byly vymezeny základní pojmy týkající se konkurence a konkurenceschopnosti podniku. Po získání všech dostupných informací o podniku bude představena hlavní analyzovaná společnost XYZ a následně jsou použity analytické metody jako SWOT analýza, finanční analýza a Pollakův model hodnocení životaschopnosti firmy. Z výsledných hodnot se vytvoří návrhy a doporučí se postupy, které by měli vést ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Obr. 2.4 Vlastní postupové kroky při realizaci zhodnocení konkurenceschopnosti



Zdroj: vlastní zpracování

3. Zhodnocení konkurenceschopnosti

Kapitola je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti XYZ. Jako první je představen a stručně charakterizován vybraný podnik. Poté následuje aplikace konkrétních metod hodnocení konkurenceschopnosti, které již byly dříve specifikovány v teoretické části. U vybrané společnosti je provedena SWOT analýza, která identifikuje interní a externí faktory působící na společnost. Dále je aplikována finanční analýza za pomoci vybraných poměrových ukazatelů a vitalita podniku je vyhodnocena podle Pollakova modelu životaschopnosti podniku.

3.1 Charakteristika společnosti XYZ

Společnost XYZ je jednou z předních firem tuzemského trhu, která se zabývá výrobou hořáků, automatických kotlů a přestaveb kotlů stávajících. Od začátku podnikání byla jejím teritoriem působnosti pouze Česká a Slovenská republika, ale v současné době se společnost soustředí také na země Evropské unie. Servisní a montážní poradenství po celé České a Slovenské republice tvoří síť, díky které je zákazník obeznámen se všemi informacemi týkající se našich výrobků.

Záměrem obchodního závodu při jejím založení byl internetový prodej strojírenských výrobků pro práci se dřevěnými materiály. V roce 2010 přišla firma s novou myšlenkou na výrobek, který by zajistil lepší úspěšnost na trhu. Společnost jako první na domácím trhu objevila nový moderní způsob přestavby ze stávajících kotlů na tuhá paliva, na automatické topení.

Díky této moderní metodě se ukázalo, že o nový produkt na trhu je velký zájem. Firma změnila svůj původní záměr z internetového prodeje dřevoobráběcích strojů a nástrojů na přestavbu kotlů na tuhá paliva. Internetový prodej zůstal zachován, ale jako vedlejší produkt.

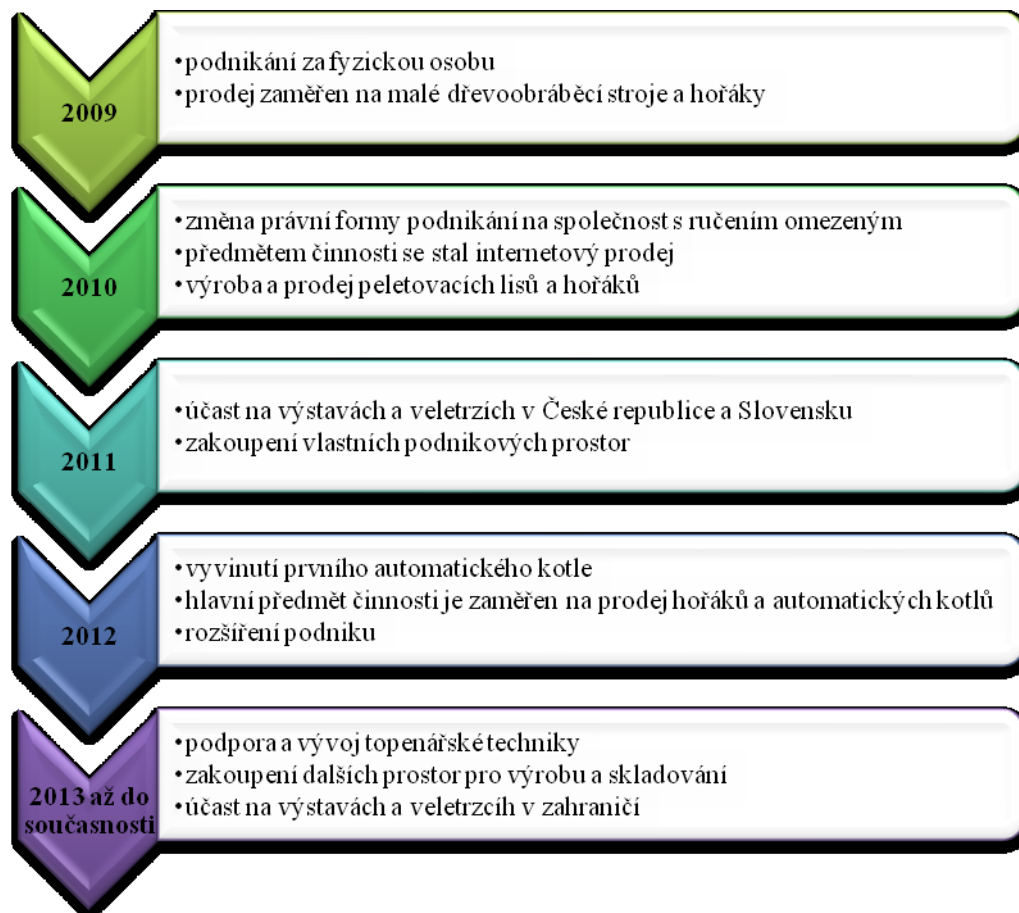
Hlavní předností organizace nejsou pouze v kvalitě výrobku, ale důležité je i splňování emisních norem. Aby se u zákazníků zvýšila spokojenost, byly zavedeny servisní služby. Jako jediná firma ve svém oboru a na českém trhu, dodává k přestavbě kotlů také montáž a poprodejní servis, což potvrzuje kvalitu služeb a snahu udržení zákazníka.

Společnost využívá příležitostí účastnit se veletrhů a výstav, které přináší velké výhody. Představují jedinečnou příležitost k navázání nových kontaktů i podpoře stávajících obchodních vztahů. Účast na veletrzích či výstavách je vhodnou příležitostí k uvedení nových výrobků na trh.

3.1.1 Významné mezníky v historii společnosti XYZ

V následujícím obrázku 3. 1 jsou vymezeny všechny významné události společnosti, které utvářejí podnik až do jeho současnosti.

Obr. 3.1 Důležité mezníky společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Současný přístup hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti XYZ

Společnost XYZ je malá firma, která spolu se svými devíti zaměstnanci vyrábí a prodává topenářskou techniku. Působí na trhu již od roku 2009 a zaujímá na něm své místo.

V současné době obchodní závod zjišťuje úroveň konkurenceschopnosti tím způsobem, že provádí průzkumy trhu, finanční analýzy a dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření, které se uskutečnilo nedávno, si kladlo za cíl zjistit spokojenost stávajících zákazníků s výrobky dané firmy. Mnoho respondentů je s výrobky spokojeno a společnost XYZ si vybrala z toho důvodu, že je to ryze česká firma a je tu lepší možnost využít poprodejní servis či montáže výrobků.

Průzkum trhu je základem úspěšného podnikání a proto si musí obchodní závod zjistit aktuální situaci mezi svými konkurenty, zákazníky, aby věděl, zda je tu šance stát se úspěšným v daném odvětví. Díky tomu zjistíme okamžitý stav trhu, jeho změny a směry jeho vývoje. Cílem je předvídat vývoj poptávky, potřeb a přání zákazníků i chování konkurenčních firem. Proto se obchodní závod snaží aktivně účastnit výzkumu a vývoje, inovovat, vyrábět nové výrobky, vytvářet nové strategie, aby měl před konkurencí náskok. Hlavním cílem výzkumu a vývoje je prodávat takové výrobky, které se budou od konkurence odlišovat.

Vyhodnocuje se i finanční ukazatel cash flow, aby měla společnost informace o tom, jaký je rozdíl mezi příjmy a výdaji za dané období a měla by porovnávat tyto skutečnosti s výsledky z minulých let. Kontroluje vývoj zisku, který informuje organizaci o jeho fungování. Fixní náklady firmy jsou velmi vysoké na zajištění provozu, mezd zaměstnanců, energií, úvěrů, telefonů a nákladů spojené s vývojem.

3.3 Identifikace interního a externího prostředí společnosti XYZ

SWOT analýza společnosti je jednou z nejvyužívanějších metod a může pomoci při identifikování interního prostředí, což jsou silné a slabé stránky firmy a externí prostředí představující příležitosti a ohrožení. Analýza slouží k tomu, aby zhodnotila výkonnost a budoucí vývoj firmy, může také odhalit ty faktory, které mohou znamenat pro podnik konkurenční výhodu.

Ve společnosti XYZ byla provedena SWOT analýza za použití metodického postupu dle autorky Moniky Grasseové (2010). SWOT analýza byla provedena za pomoci softwarového programu Microsoft Excel. Po definování silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí jsou v tomto programu generovány alternativy strategií. Jako strategie vyhýbání, konfrontace, hledání a strategie využití.

K tomu, abychom zjistili potřebné informace k tvorbě SWOT analýzy, je nutné tyto silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti prokonzultovat s majitelem společnosti, který sám ví, v čem jsou dobří, co je jejich slabinou, jaké jsou jejich příležitosti a co nebo kdo je může ohrozit. Tyto faktory interního a externího prostředí jsou popsány a vysvětleny níže. Následně jsou tyto interní a externí faktory podrobeny párovému srovnání, zjištěné hodnoty byly seřazeny v tabulce dle preferencí. Externí faktory jsou hodnoceny na základě závažnosti dopadu a pravděpodobnost vzniku. Posledním krokem je sestavení matice SWOT (viz příloha 5) a jednotlivé strategie jsou více rozebrány a popsány v příloze 4.

3.3.1 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek společnosti.

Prvním úkolem byla výše zmíněná identifikace vnitřního prostředí obchodního závodu pomocí brainstormingu (viz Tab. 3. 1. a Tab. 3.2). Po sepsání silných a slabých stránek společnosti došlo k ohodnocení pomocí párového srovnání (viz Příloha 2).

Tab. 3.1 Seřazený seznam silných stránek dle priorit

| | Seznam silných stránek | Proč? | Počet priorit |
|----------|---|--|---------------|
| B | Dobré povědomí mezi zákazníky | Prodej kvalitních produktů, servisu, poskytovaných služeb a stálá komunikace se zákazníky. | 8 |
| F | Vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb | Vysokou kvalitu výrobků zaručí právě kvalifikovaný personál, který se snaží vycházet vstříc svým zákazníkům. | 8 |
| I | Certifikace | Certifikáty jsou pro společnost velice důležité, protože bez toho nemůže prodávat své produkty. | 8 |
| G | Montážní servis | Na základě kvalitního montážního servisu si může firma vybudovat dobré vztahy se zákazníky, kteří pak mohou předávat své kladné reference dál svým známým. | 6 |
| H | Kvalifikovaný personál | Pracovníci jsou neustále proškolení a dosahují požadované kvalifikace, díky tomu jsou zakázky vyhotovovány v té nejvyšší kvalitě. | 6 |
| C | Aktivní přístup k výzkumu a vývoji | Neustálá inovace a vývoj nových produktů zajišťují lepší pozici na trhu. Od založení společnost rozšířila svou nabídku. | 5 |
| J | široká distribuční síť | Od společnosti odebírají výrobky jak koncoví zákazníci, tak menší prodejci i největší velkoobchody. | 4 |
| A | Pružné reakce na potřeby zákazníků | Okamžitá reakce na požadavky zákazníků zajišťuje, že stávající klienti nebudou přecházet ke konkurenci. Firma udržuje stálou komunikaci mezi zákazníky. | 3 |
| E | Dobré postavení na trhu | Obchodní závod má silné postavení na trhu díky vývoji a inovaci produktů. | 3 |
| D | Znalost tuzemského trhu | Společnost na trhu působí pátým rokem, dobře zná své konkurenty a trh. | 2 |
| K | Přístupná cena | Protože ceny nejsou nejlevnější ani nejdražší a pro zákazníky přístupné. Poskytují vysokou kvalitu produktu za rozumnou cenu. | 1 |

Zdroj: přepracováno z Grasseová (2010)

Párové srovnání bylo provedeno tím způsobem, že se každá silná a slabá stránka porovnávala ve dvojici s další silnou/slabou stránkou a je zapsaná ta, která je považována za nejsilnější či nejslabší. Poté byl v každém řádku proveden součet, kolikrát byla zjištěná stránka důležitější. Jestliže každá silná a slabá stránka byla ohodnocena počtem priorit, následně bylo provedeno seřazení dle důležitosti.

Tab.3.2 Seřazený seznam slabých stránek dle priorit

| | Seznam slabých stránek | Proč? | Počet priorit |
|----------|--------------------------------------|---|---------------|
| A | Závislost na kooperaci | Závislost na kooperaci je z toho důvodu, že obchodní závod si sám komponenty pro své výrobky nevyrobí, proto musí spolupracovat se svými dodavateli. | 4 |
| B | Neznalost zahraničního trhu | Výrobky byly v minulosti určeny většinou pro tuzemský trh, proto se společnost nezajímala o potřeby trhu zahraničního, nyní se snaží na tyto trhy své výrobky uvést. | 3 |
| E | Jazykové bariéry | Doposud byl prodej výrobku realizován většinou na domácím trhu, v tuto chvíli společnost pomalu vstupuje i na ty zahraniční, ale jazykové schopnosti nejsou u všech zaměstnanců tak kvalitní. | 2 |
| C | Slabá propagace na zahraničním trhu | Společnost své výrobky propaguje zejména na výstavách a veletrzích v České republice, na zahraniční trh se snaží vstoupit, ale reklama ještě není tolik silná. Neznalost potřeb klientů a trhu. | 1 |
| D | Jedna pobočka v celé České republice | Pouze jedna pobočka na celý tuzemský trh je málo, pokud chce firma zaujmout větší místo na trhu a zajistit tak větší osobní kontakt se zákazníky. Zatím není dostatek finančních prostředků na otevření další provozovny. | 0 |

Zdroj: přepracováno z Grasseová (2010)

3.3.2 Analýza a hodnocení příležitostí a ohrožení společnosti.

Po definování silných a slabých stránek, provedení párového srovnání, obodování a seřazení dle priorit přichází na řadu příležitosti a ohrožení, viz Tab. 3.3 a Tab. 3.4.

Tab. 3.3 Seřazený seznam příležitostí dle přínosu

| | Seznam příležitostí | Proč? | Úroveň přínosu |
|----------|--|--|----------------|
| A | Rozšíření nabízeného sortimentu | Možnost rozšíření nabídky produktů například o oblast, ve které organizace nepůsobí. | 20 |
| D | Možnost vstupu na nové trhy | Expanze na nové zahraniční trhy by mohlo pomoci budoucímu vývoji společnosti. | 20 |
| F | Vzdělávací kurzy | Vzdělávací kurzy, jak odborné tak jazykové, zajistí větší kvalifikaci či odbornost, firma by tak měla snadnější komunikaci se zahraničními trhy. | 20 |
| B | Dotace na kotle | Velký počet zákazníků, kteří koupí kotel na základě schválených dotací. | 15 |
| C | Získávání nových zákazníků | Noví zákazníci mohou znamenat zvýšení počtu objednávek nebo zvýšení lepšího postavení na trhu. | 15 |
| F | Stoupající poptávka po nových produktech | Tržní podíl se může společnosti zvednou tím, že jako první zavedla v roce 2014 nové inovativní produkty, které jsou odlišné od běžných produktů stejného typu. | 9 |

Zdroj: přepracováno z Grasseová (2010)

Příležitosti a ohrožení stejně jako silné a slabé stránky jsou definovány pomocí brainstormingu. Ohodnocení je provedeno pomocí stanovených tabulek. U příležitostí se k hodnocení používá tabulka atraktivita dopadu příležitosti, která má škálu hodnocení od 1 do 5 a tabulka pravděpodobnosti výskytu příležitosti také od 1 do 5. U hrozeb se hodnotí atraktivita dopadu hrozeb a pravděpodobnost výskytu, bodové hodnocení je stejné jako u

příležitostí. Škála hodnocení je zobrazena v příloze 3. Po následném zhodnocení příležitostí a hrozeb, došlo opět k jejich seřazení od nejvyšší po nejnižší číslo, viz tab. 3.4 a 3.5

Tab. 3.4 Seřazený seznam ohrožení dle rizika

| | Seznam hrozeb | Proč? | Úroveň rizika |
|----------|-------------------------------------|---|---------------|
| F | Snižující se počet nových zákazníků | Snižující se počet nových zákazníků může zapříčinit například ekonomická situace, vstup nového konkurenta, který bude poskytovat lepší, kvalitnější nebo levnější výrobky apod. | 15 |
| D | Vstup nového konkurenta | Větší počet konkurentů by mohl zapříčinit zaujetí menší části trhu. Je nutné, aby se firma zaměřil na inovace a tak se odlišil od konkurence. | 12 |
| A | Legislativní opatření | Pro společnost představují legislativní změny velikou hrozbu z důvodu úsporných opatření vlády a také možné zvyšování daně z přidané hodnoty. | 9 |
| C | Mění se potřeby zákazníků | Zákazníci mohou měnit své preference, proto se společnost musí snažit neustále zjišťovat přání a potřeby zákazníků, aktivně se podílet na výzkumu a vývoji. | 9 |
| G | Zvyšování cen dodavatelů | Dochází ke zvyšování cen energií, surovin či pohonných hmot a tyto faktory právě mohou zapříčinit zvyšování cen dodavatelů a tím vyšší náklady pro firmu. | 9 |
| B | Zhoršení ekonomické situace | Ekonomická krize vznikla v roce 2008, ale i dnes ještě pomalu doznívá, situace se i nadále může zhoršit, pokud by se tak stalo, firma by musela omezit své výdaje. | 4 |
| E | Daňové zatížení | Neustále se zvyšující daňové zatížení podnikům moc neprospívá, protože peníze, které odvede státu, by mohli investovat, nebo použít pro svůj rozvoj společnosti. | 2 |

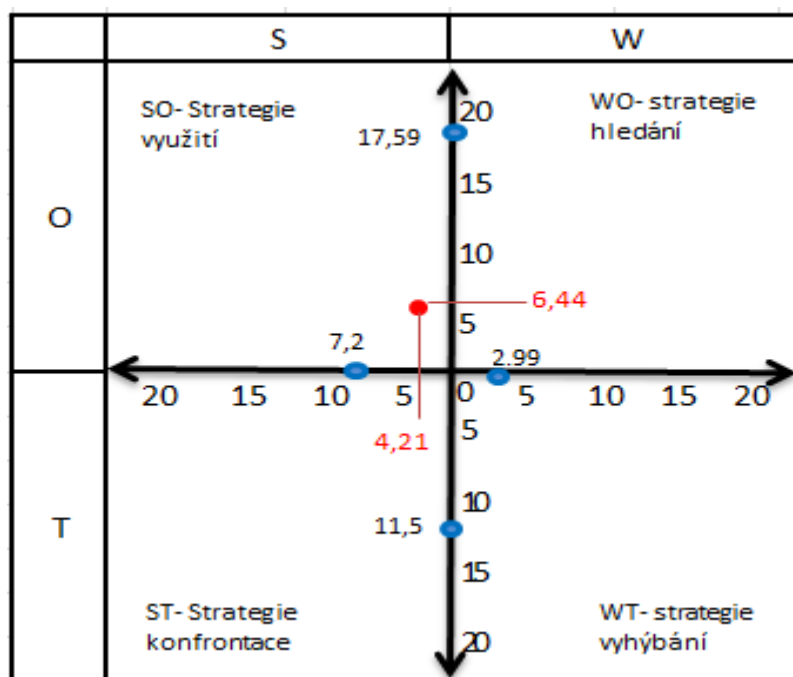
Zdroj: přepracováno z Grasseová (2010)

3.3.3 Generování strategií

Závěrečným krokem je tvorba matice SWOT, kde jsou zaznamenány silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti. Matice se skládá ze čtyř kvadrantů, kde jednotlivé kvadranty představují možnou strategii. Kombinací všech silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je možné vytvořit po konzultaci s majitelem společnosti strategii využití, hledání, konfrontace a vyhýbání.

Výběr vhodné strategie je proveden pomocí matice. Silným a slabým stránkám, příležitostem a ohrožením jsou přiděleny váhy, které se vynásobí se získanými body (viz příloha 4). Sečtením bodů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, dostaneme hodnoty, které jsou zaneseny na osu matice SWOT. Abychom zjistili, která strategie je pro společnost vhodná, odečtou se hodnoty slabých stránek od silných a hrozeb od příležitostí, získáme konečný výsledek. Zvolená strategie je zobrazena viz Obr. 3.2

Obr. 3.2 Matice SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu matice SWOT je jasné, že společnost využívá strategii SO, což je strategie využití (viz. Tab. 3.5).

Společnost tedy využívá svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí, které byly nadefinovány z vnějšího prostředí. Mezi nejsilnější stránky společnosti patří dobré povědomí mezi zákazníky, vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb a také aktivní přístup k výzkumu a vývoji. Mezi tři nejdůležitější příležitosti patří rozšíření sortimentu, možnost vstupu na nové trhy a vzdělávací kurzy.

Tab. 3.5 Strategie SO

| Kombinace | Popis vytvořených strategií SO (strategie využití) |
|-----------|---|
| S5;S6;O5 | Neustálá kvalifikace personálu a kvalitní servis může uspokojit zákazníky natolik, že se podělí o své zkušenosti s touto firmou se svými známými. |
| S5;S6;O1 | Kvalifikovaný personál a neustále inovování produktů či výroba nových, může rozšířit nabízený sortiment a zvýšit zájem zákazníků. |
| S8;S9;O5 | Pokud společnost vyjde vstříc požadavkům distribučních sítí, může tak zvýšit počet svých potenciálních zákazníků. |
| S9;S11;O6 | Díky silnému postavení na trhu a přístupné ceně, stoupá poptávka po produktech. |

Zdroj: přepracováno z Grasseová (2010)

Tento kvadrant SO představuje žádoucí stav, ke kterému společnost směřuje. Strategie využití je základem pro vytváření cílů a vizí společnosti.

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost XYZ je fungující firma s dobrým jménem na trhu, kvalifikovanou pracovní silou.

3.4. Vyhodnocení životaschopnosti společnosti

K hodnocení životaschopnosti společnosti XYZ, byla využita modifikovaná metoda vitality podniku, kterou navrhl Harry Pollak. Tato metoda je založena na deseti charakteristikách, ke každé charakteristice je přiřazen určitý počet bodů, na základě skutečné situace ve firmě a to dle dané stupnice, kterou z vlastních zkušeností navrhl sám autor. Charakteristika finančního výsledku a její pod body, jako je stagnace, podnik úvěru nehodný a podnik insolventní, by získaly nulové ohodnocení a konečný výsledek by to ovlivnilo natolik, že by se tato charakteristika umístila s nejmenším počtem bodů. Také predikce finanční tísně za rok 2012 tomu neodpovídá, aby se společnost v roce 2013 dostala do tak špatné situace.

Zdrojem informací, které jsou nezbytné k posouzení jednotlivých charakteristik, byly interní informace a také z údajů poskytnutých v rámci osobní konzultace s majitelem společnosti. Každá charakteristika je vymezena slovně a následně bude každému kritériu udělen určitý počet bodů. Tyto obodované kritéria jsou uvedeny v příloze 11. Po přidělení bodů jsou parametry jednotlivých charakteristik sečteny a zprůměrovány. Abychom dostali konečný výsledek, musely být všechny průměry sečteny. Celkový součet charakteristik je klíčový pro zjištění životaschopnosti podniku.

3.4.1 Finanční výsledek

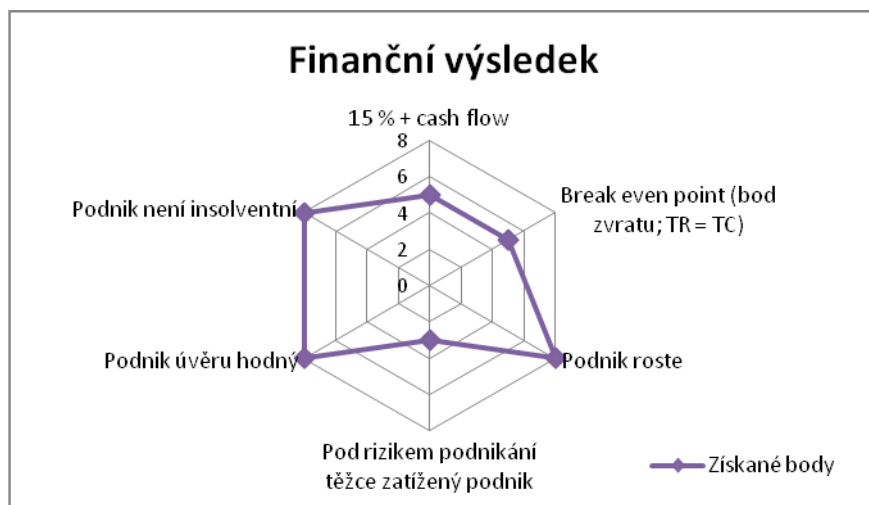
Prvním sledovaným parametrem je „finanční výsledek“, jeho bodové hodnocení je uvedeno v obrázku 3.3. Společnost XYZ má kladné cash flow a je schopna udržet si takový obrat za rok, aby pokryl své náklady a byl životaschopný. Bod zvratu představuje situaci, kdy se celkové příjmy rovnají celkovým nákladům, v této situaci se ale společnost nenachází, snaží se vyrábět co nejvíce, aby vyhověl požadavkům zákazníků a dosahoval co nejvyššího zisku.

Parametr růstu společnosti byl ohodnocen plným počtem bodů, což je u tohoto kritéria 12 bodů, protože silnou stránkou organizace je aktivní přístup k výzkumu a vývoji, sleduje změny a požadavky trhu a proto se neustále rozvíjí. Z toho důvodu můžeme také potvrdit poslední parametr finančního výsledku, kterým je „podnik není insolventní“, protože má určitou část skrytých rezerv při vzniku mimořádných situací.

Společnost má možnost čerpat úvěr na nemovitosti, které jsou v osobním vlastnictví a byly nedávno zakoupeny pro účely výroby a skladových prostor a proto bylo tomuto kritériu přiděleno taktéž plný počet bodů. Na konci každého účtovacího období společnost dosahuje

kladných finančných výsledků a svůj rozvoj se snaží zabezpečovat z vlastních zdrojů. Tato charakteristika dosáhla počtu 6,2 bodů.

Obr. 3.3 Parametr „finanční výsledek“ a jeho bodové hodnocení



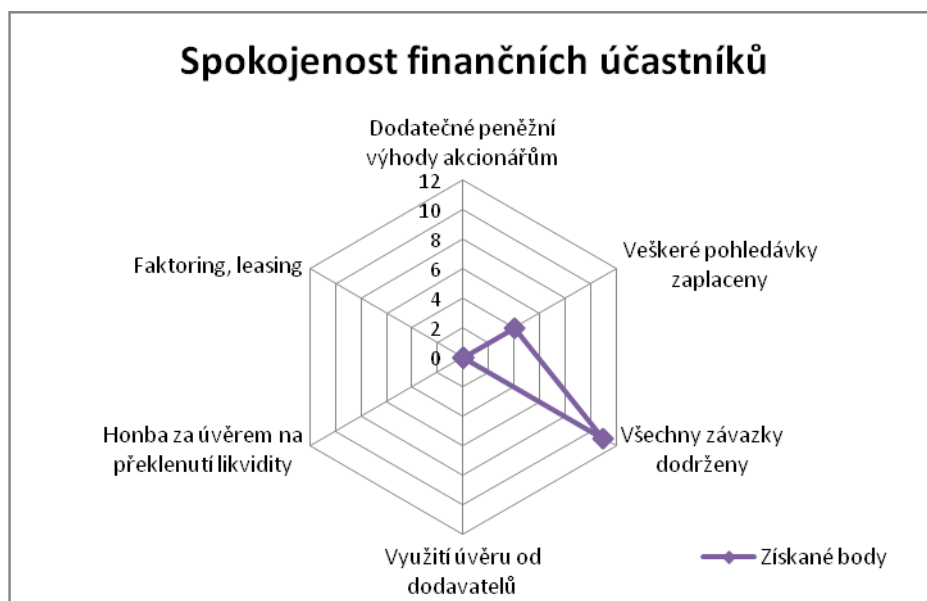
Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Spokojenost finančních účastníků

Ve společnosti XYZ je pojem solidnost velmi skloňovaným slovom. Když firma vstoupil se svými výrobky na trh, jeho cílem bylo vybudovat silnou společnost, který bude vyrábět ty nejkvalitnější výrobky a vybuduje si tak silné postavení na trhu. Hodnocená společnost je společnost s ručením omezeným, což vylučuje využívat výhody určené akcionářům. Pohledávky zákazníci hradí podle výsledků finanční analýzy v průměru 9 dnů, za rok 2012. Závazky ke svým dodavatelům jsou spláceny v plné výši a hrazeny od 30 do 40 dnů, ale současná situace za rok 2013 se podle majitele výrazně zlepšila. Hradit závazky v plné výši a včas, je známkou solventnosti firmy, na kterou slyší jak odběratelé, banky, tak investoři. Společnost nevyužívá úvěru od dodavatelů, má dostatek finančních prostředků na zakoupení potřebného materiálu a půjčky peněz za účelem splatit své závazky nevyužívá, proto tyto kritéria dostaly nulové ohodnocení a spokojenost finančních účastníků je na posledním místě. Spokojenost finančních účastníků dosáhlo počtu 2,5 bodů.

V obrázku 3.4 je zřetelně vidět jaké hodnocení získaly jednotlivé charakteristiky tohoto parametru.

Obr. 3.4 Bodové ohodnocení kritéria „spokojenost finančních účastníků“



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.3 Spokojení zákazníci

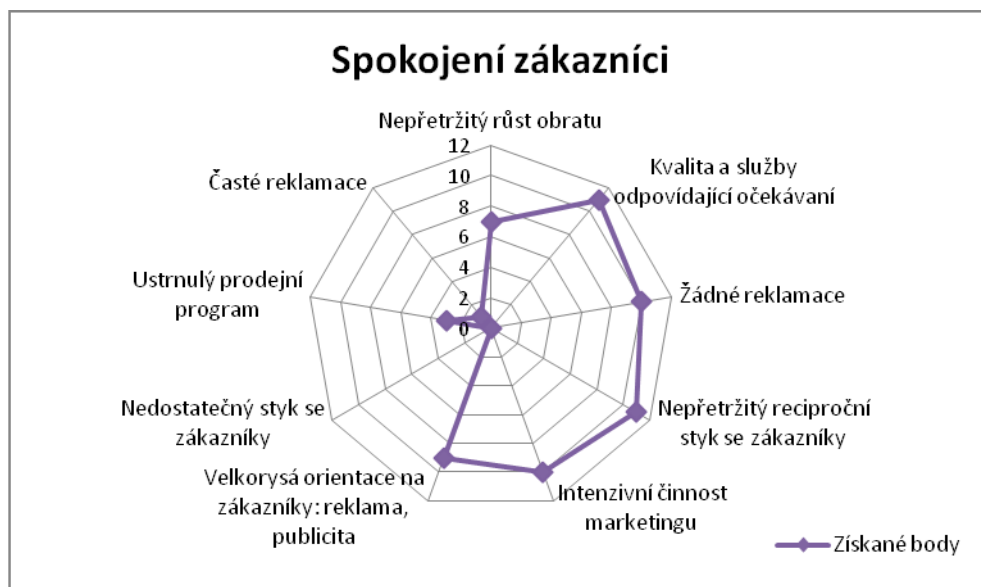
Charakteristika „spokojení zákazníci“ (viz Obr. 3.5) jsou pro společnost velmi důležití, protože spokojený zákazník předává své kladné reference svým známým a funguje jako určitá forma reklamy. Společnost klade důraz na kvalitu výrobků a snaha vyjít vstříc každému zákazníkovi je zde samozřejmostí. Neustálá inovace výrobků je dalším důležitým bodem, na kterém si firma zakládá, protože nároky zákazníků se neustále mění a je třeba si své klienty udržet.

Společnost využívá příležitosti účastnit se veletrhů a výstav, kde prezentuje své výrobky, což přináší velkou výhodu. Na těchto akcích společnost získává kontakty na své potenciální zákazníky, udržuje s nimi dobré vztahy a je s nimi v neustálém styku. Společnost na těchto akcích nabízí a prodává své výrobky a zároveň si vytváří reklamu. Výstavy a veletrhy představují jedinečnou příležitost k navázání nových kontaktů i podpoře stávajících obchodních vztahů.

Propagace je pro každou firmu velice důležitá, jedině tak mohou oslovit a dostat se do povědomí zákazníků. Společnost se propaguje zejména na billboardech, v reklamních spotech v televizi, reklamními letáky na výstavách, internetovými stránkami a v neposlední řadě reklamou na sociálních sítích. Internetové stránky jsou velmi přehledné a jsou v pravidelných intervalech neustále aktualizovány, nejen o výrobcích společnosti ale také o novinkách v oblasti certifikace, dotací na výrobky, plánovaných výstavách a jiné.

S reklamací výrobků se společnost setkává jen výjimečně, a když se tak stane, její vyřízení je rychlé a samozřejmostí je montážní servis, který je k reklamaci zdarma. Společnost podniká v oblasti topenářské techniky, aby mohla prodejní program rozšířit, musela by se zaměřit na takovou oblast, kde zatím nepodniká. Charakteristika „spokojení zákazníci“ dosáhla počtu 6,9 bodů.

Obr. 3.5 Bodové ohodnocení kritéria „spokojení zákazníci“



Zdroj: vlastní zpracování

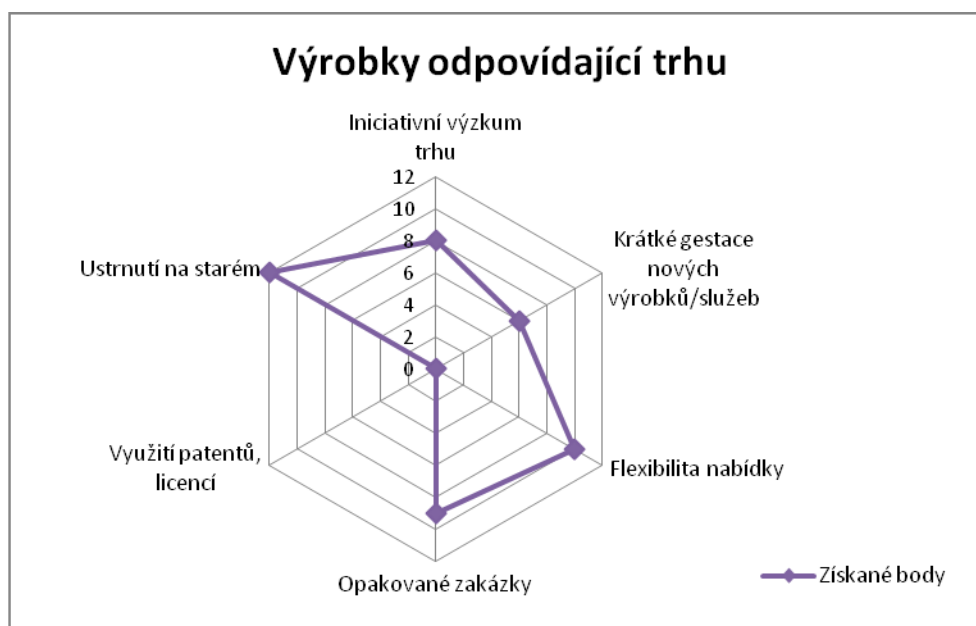
3.4.4 Výrobky odpovídající trhu

Ve své nabídce má firma různé druhy kotlů, hořáků či příslušenství, které je možné dál inovovat a přizpůsobovat konkrétním požadavkům trhu. Na základě průzkumu a sledování trhu, jsou nabízené produkty přizpůsobovány požadavkům zákazníků. Společnost začátkem roku 2014 rozšiřuje svou působnost i na zahraniční trhy Evropské unie, takže není pozadu ve sledování vývoje trhu ani tam. Opakované zakázky se objevují většinou od montážních firem, které nakupují tyto výrobky a dále je prodávají svým zákazníkům.

Firma na začátku roku 2014 uvedla jako jediná v České republice nový inovativní produkt, který je odlišný od výrobků stejného typu. To vypovídá o tom, že se společnost aktivně podílí v oblasti výzkumu a vývoje a snaží se vyrábět nové a lepší produkty než její konkurence.

Pro výrobu a prodej kotlů se nevyžívají žádné patenty, ani licence je zde nutná pouze určitá certifikace pro emisní třídu, která zajišťuje kvalitu, bezpečnost výrobku a postavení po strojní a elektromagnetické stránce. Parametr „výrobky odpovídající trhu“ (viz Obr. 3.6) dosáhl nejvyššího ohodnocení 7,5 bodů.

Obr. 3.6 Bodové hodnocení kritéria „výrobky odpovídající trhu“



Zdroj: vlastní zpracování

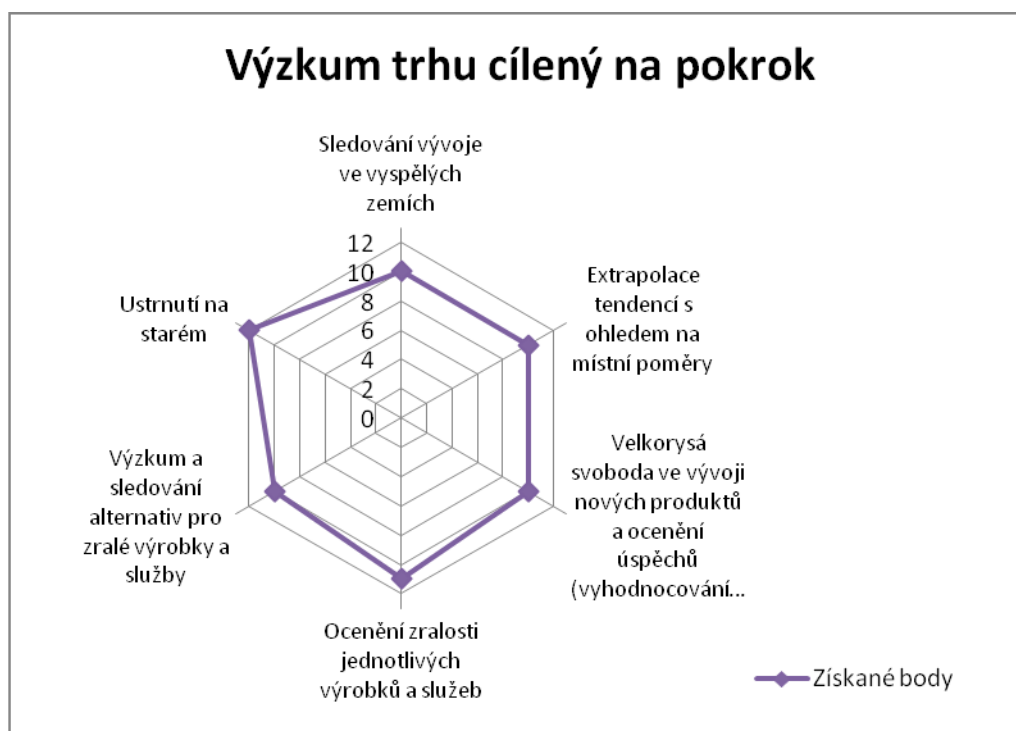
3.4.5 Výzkum trhu cílený na pokrok

Ze zjištěných informací vyplývá, že tato charakteristika „výzkum trhu cílený na pokrok“ (viz Obr. 3.7) dosáhla největšího počtu bodů a to je 10,5 z celkových 13 bodů a tím obsadila první místo. Společnost zjišťuje poptávku jak na tuzemském trhu, tak na zahraničním trhu, což vede k vývoji a prodeji nových výrobků. Provádí průzkumy trhu, účastní se tuzemských i zahraničních veletrhů či výstav (Např. Stavíme, bydlíme, Moderní vytápění, Dům a zahrada). Organizuje různé marketingové akce pro podporu prodeje. Jeden z hlavních marketingových tahů byla účast v pořadu Rady ptáka Loskutáka, Receptář prima nápadů či reklamní upoutávka v televizi. Představuje to široké a komplexní pokrytí, protože televizi má doma skoro každá domácnost a tímto způsobem na ně zapůsobí jak obrazem, tak zvukem.

Co se týče velkorysé svobody ve vývoji nových výrobků, podnik je částečně omezen. Firma při výrobě svých produktů musí dodržovat určité normy, které daný produkt musí splňovat jako je certifikace a splnění minimální 3. emisní třídy. Pokud by se tak nestalo, byl by obchodní závod sankcionován. Dále také zkouší své dosavadní výrobky vylepšovat, nacházet různé alternativy, které by výrobek posunulo o krok dopředu.

Ocenění za své výrobky může obchodní závod získat na výstavách, pokud své produkty zařadí do soutěže. Společnost o tomto programu ví a uvažuje o tom, že v letošním roce své výrobky přihlásí a bude bojovat spolu s konkurencí o první příčku.

Obr. 3.7 Bodové hodnocení kritéria „výzkum trhu cílený na pokrok“



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.6 Školení a motivování zaměstnanců

Další charakteristika, která je nutná pro zjištění životaschopnosti vybrané společnosti, je „školení a motivování zaměstnanci“ (viz Obr. 3.8). Zaměstnanci jsou důležitou součástí firmy, neboť představují důležitý článek při zvyšování výkonnosti, kvality a finanční úspěšnosti společnosti. Udržet si klíčového zaměstnance je pro malou firmu podstatné, protože jeho odchod by představoval velký problém.

Analyzovaná firma zaměstnává 9 zaměstnanců, ale jak již bylo zmíněno, na tuzemském trhu je velice úspěšná a proto se pomalu rozvíjí a měla by se rozrůst o minimálně 3 zaměstnance. Rozhodující vliv mají majitelé a také jednatele společnosti, kteří mají největší snahu o maximální uspokojení požadavků a potřeb svých zákazníků. Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti od jejího založení, takže fluktuace pracovníků je zde minimální a jejich věkové složení se pohybuje od 22 do 31 let. Všichni zaměstnanci mají stanovenou míru zodpovědnosti a pravomocí a to přesným popisem vykonávané práce. Majitelé společnosti mají se svými zaměstnanci dobrý vztah a snaží se je motivovat, aby podávali stále lepší výkony.

Požadavky při výběrovém řízení je minimálně středoškolské vzdělání, technická zdatnost a speciální požadavky na cizí jazyky pro pozici obchodník Evropské unie. Vedení organizace

při výběru nových potenciálních zaměstnanců hodnotí dle jeho zkušeností, oboru vystudované školy a vztahu k výrobě topenářských produktů.

Na výstavách a veletrzích, na kterých se společnost aktivně podílí se pořádají vzdělávací pobyty či přednášky v daném oboru, kde se mohou zaměstnanci zdokonalovat a nabírat nové poznatky. Zaměstnanci se účastní školení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či zaškolení na určité druhy práce. Školení probíhá jak uvnitř, tak mimo firmu externí firmou.

Charakteristika „školení a motivování zaměstnanci“ dosáhla počtu 6,8 bodů, což je vzhledem k intervalu <0; 8> vysoké hodnocení.

Obr. 3.8 Bodové hodnocení kritéria „školení a motivování zaměstnanci“



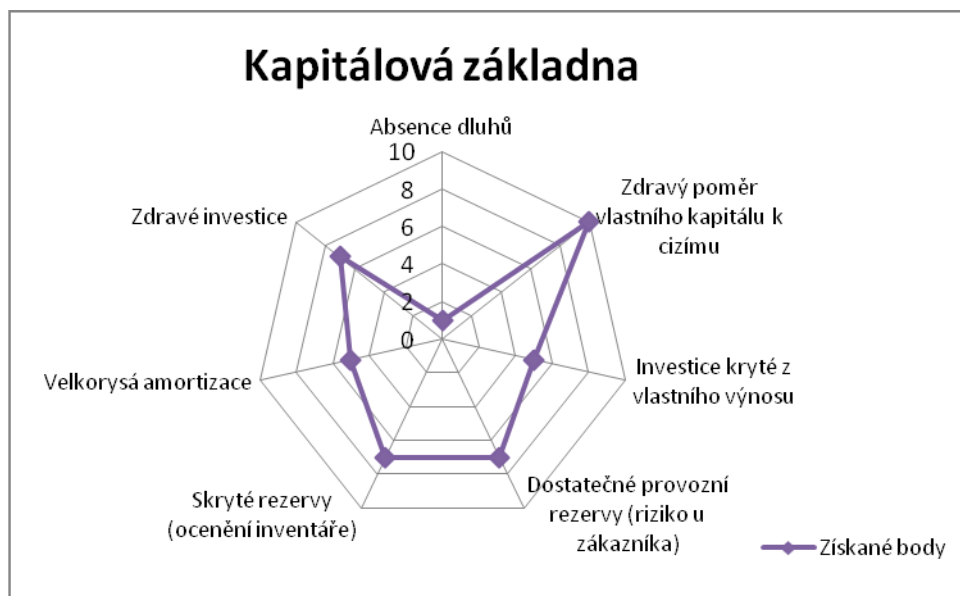
Zdroj: vlastní zpracování

3.4.7 Kapitálová základna

Společnost využil úvěru ve výši 1 208 tis. Kč na financování nemovitosti, která slouží ke kompletaci a skladování výrobků. Faktury se firma snaží platit ve splatnosti a v plné výši. Doba splacení závazků se v roce 2012 pohybovala kolem 31 dnů (viz Obr. 3.9). Své finanční prostředky se společnost snaží investovat zdravě a krýt je z co největší části z vlastních zdrojů. Disponuje také určitou rezervou, kdyby se vyskytla nějaké mimořádná situace. Finanční situace společnosti byla podrobněji popsána již v podkapitole viz 3.5 vyhodnocení finanční situace podniku.

Kapitálová základna získala z 10 možných bodů 6. V Tab. 3.12 níže jsou uvedeny dosažené hodnoty jednotlivých charakteristik.

Obr. 3.9 Bodové hodnocení kritéria „kapitálová základna“



Zdroj: vlastní zpracování

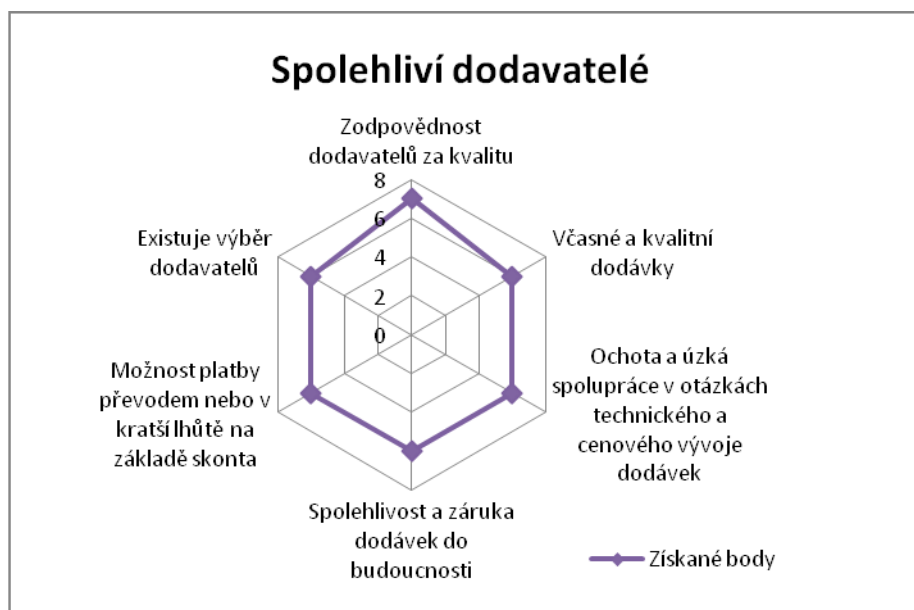
3.4.8 Spolehliví dodavatelé

Osmou sledovanou charakteristikou jsou „spolehliví dodavatelé“ (viz Obr. 3.10). Svě dodavatele si společnost vybírá pečlivě, protože v dnešní době je spolehlivost, kvalita, cena na prvním místě. Dodavatelé jsou zodpovědní za kvalitu i kvantitu, která je přísně kontrolována zaměstnanci firmy. Jelikož si společnost zakládá na kvalitě svých produktů, je odpovědnost za ni vyžadována ze strany dodavatelů. Pokud by došlo ke snížení kvality materiálu, má společnost dostatek kontaktů na ostatní dodavatele, s nimiž by mohla navázat spolupráci. Společnost spolupracuje s dodavateli z celé ČR i se zahraničím a snaží se mezi sebou udržovat dobré vztahy.

Společnost je na svých dodavatelích závislá, protože není schopna si materiál na výrobu kotlů vyrobit sama. Většina dodavatelů, které společnost využívá je schopna dodávat hned, někteří drží na svých skladech dostatečné množství materiálu pro potřeby podniku. Při odběru materiálu se společnost snaží uhradit nákup předem na faktury.

Parametr „spolehliví dodavatelé“ dosáhl 6,2 bodů.

Obr. 3.10 Bodové hodnocení kritéria „spolehliví dodavatelé“



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.9 Výhodná lokalizace společnosti

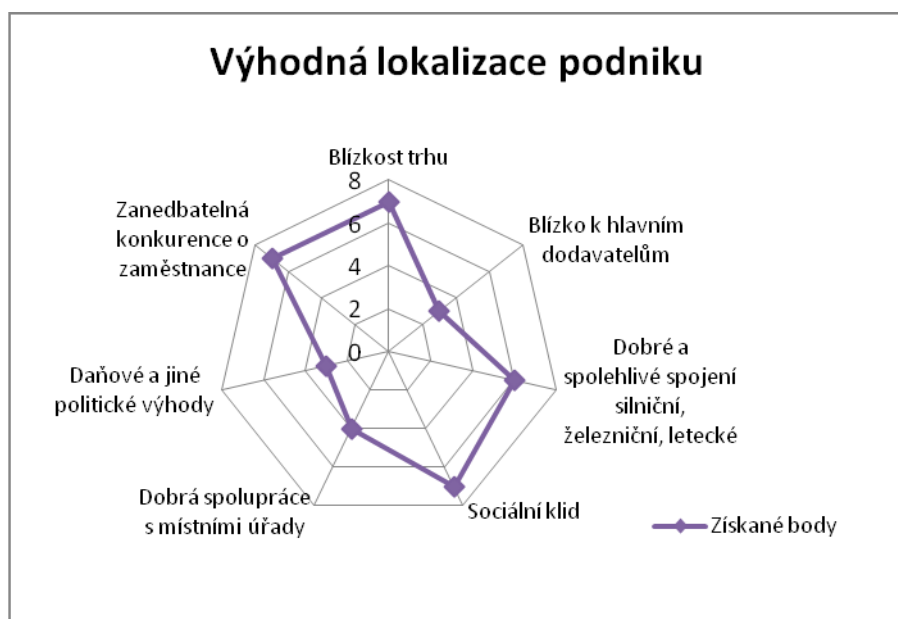
Společnost XYZ má své sídlo na východě Moravy. Sociální klid je jak v dané lokalitě, kde firma sídlí, tak přímo na pracovišti mezi zaměstnanci obchodního závodu. Majitelé společnosti si své zaměstnance cení, neustále je motivují k lepším výkonům a podle toho jsou také tak odměňováni. Věkové rozdíly mezi zaměstnanci a majiteli společnosti nejsou velké a proto jsou mezi nimi přátelské vztahy. Z těchto důvodů jsou zaměstnanci podniku stálí.

Společnost se dopravuje na výstavy a veletrhy pouze automobilovými prostředky, do větších měst ČR a zahraničí jsou využívány dálnice.

Umístění obchodního závodu je docela vhodné, protože zákazníci jsou z různých měst české i slovenské republiky, ale podle dotazníkového průzkumu jich je v České republice nejvíce ve středních Čechách. Pokud společnost plánuje otevření další pobočky, měla by být otevřena právě zde.

Celkový počet bodů této charakteristiky je 5,3. Podrobné hodnocení charakteristik je uvedeno v obrázku 3.11.

Obr. 3.11 Bodové hodnocení kritéria „výhodná lokalizace podniku“

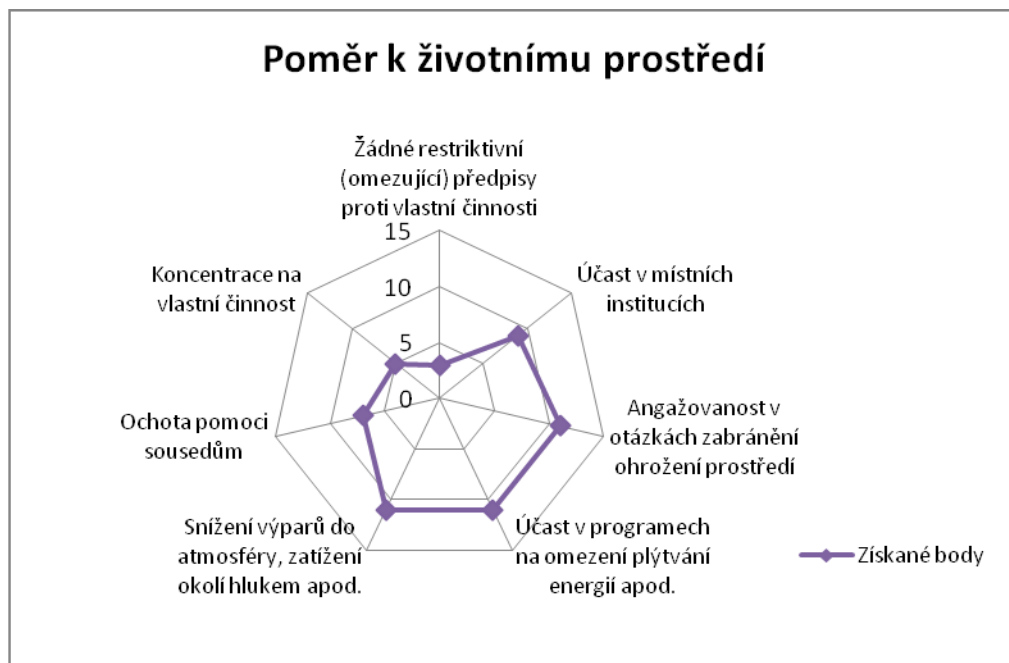


Zdroj: vlastní zpracování

3.4.10 Poměr k životnímu prostředí

Poslední charakteristikou je „poměr k životnímu prostředí“ (viz Obr. 3.12).

Obr. 3.12 Bodové hodnocení kritéria „poměr k životnímu prostředí“



Zdroj: vlastní zpracování

K životnímu prostředí má společnost zodpovědný a kladný přístup. Šetrný přístup k přírodě jako je využívání odpadů při výrobě, snižování využití energií a další, může přinést finanční

úspory, přispět k dlouhodobé udržitelnosti společnosti na trhu, posílit vztahy v rámci komunity.

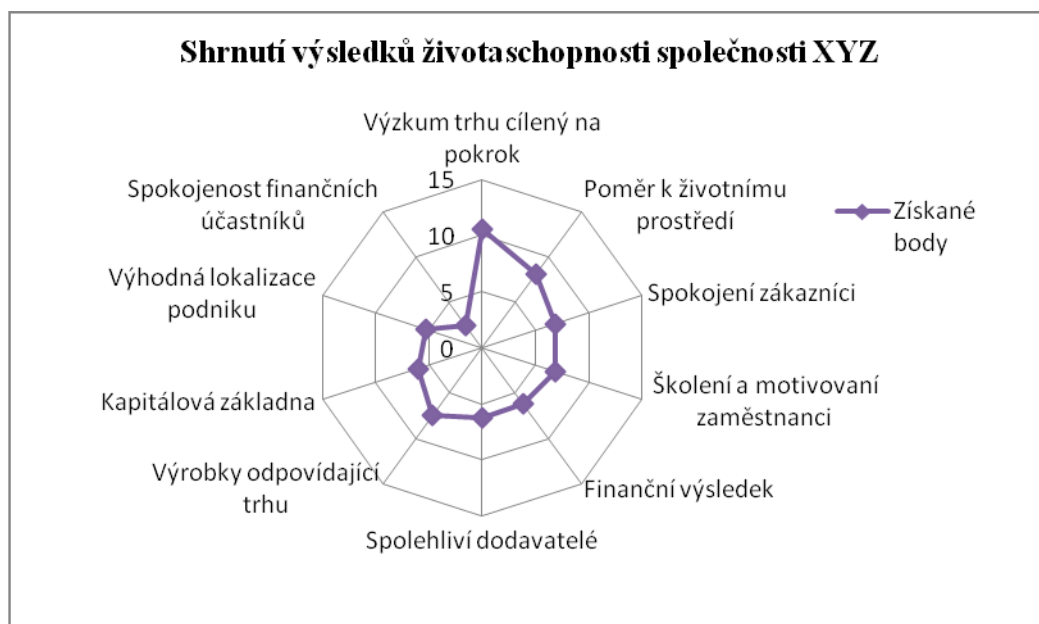
Neexistují žádné restriktivní předpisy, které by nějakým způsobem ovlivnily činnost společnosti. Výrobky, které společnost vyrábí a prodává, podléhají certifikaci a splňují tak minimální stanovené emisní normy. Snaží se nezatěžovat zbytečně životní prostředí, proto je teď zaveden zákon, který dovoluje vlastnit či prodávat výrobky s určitou emisní třídou. Za nesplnění této povinnosti, budou majitelé kotlů pokutováni až do výše 50 tisíc Kč. Při výrobě kotlů společnost neohrožuje životní prostředí, snaží se být co nejekologičtější.

Prioritou obchodního závodu je moderní technologií minimalizovat negativní účinky na životní prostředí, a proto tyto výrobky splňují emisní třídu 3 dle normy ČSN EN 303-5. Poměr k životnímu prostředí je parametrem s druhým nejvyšším ohodnocením 8,1.

3.4.11 Životaschopnost společnosti XYZ

Jednotlivé oblasti a jejich charakteristiky byly ohodnoceny a vypočteny průměry (viz příloha 12). Pro dosažení konečného výsledku je nutné tyto zprůměrované hodnoty sečíst dohromady. V obrázku 3.13 jsou zkoumané oblasti seřazeny podle počtu dosažených bodů.

Obr. 3.13 Shrnutí výsledků životaschopnosti společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XYZ, získala ze 100 možných, 66 bodů, což ho řadí do druhého intervalu, pro nějž platí „vitalita je velmi pravděpodobná“ (viz Tab. 2.1). U společnosti je možné provést takové změny, které životaschopnost podniku zvýší a vitalita podniku bude zaručena.

Nejnižšího ohodnocení dosáhla oblast „Spokojenost finančních účastníků“ s dosaženými pouhými 2,5 body, což pro firmu sice není pozitivní výsledek, ale společnost nevyužívá úvěru od dodavatelů, nehoní se za úvěrem na překlenutí likvidity a nevyužívá ani leasingu či faktoringu. Zmíněné charakteristiky dostaly nulové ohodnocení a z toho důvodu se umístilo na posledním místě. Na první místo se dostal „Výzkum trhu cílený na pokrok“ s dosaženými 10,5 body. Tento výsledek akorát potvrdil již několikrát zmiňovaný aktivní přístup k výzkumu a vývoji, což patří mezi silné stránky společnosti. Mezi další charakteristiky s dobrými výsledky patří poměr k životnímu prostředí, výrobky odpovídající trhu či spokojení zákazníci.

Pollakův model, který identifikoval jako nejsilnější charakteristiku výzkum trhu cílený na pokrok a u výsledků SWOT analýzy se aktivní přístup k výzkumu a vývoji zařadil mezi tři nejsilnější stránky analyzované firmy. Z toho vyplývá, že se na inovace a výzkum trhu v analyzovaném podniku klade veliký důraz. S ohledem na model životaschopnosti podniku byl realizován další model růstových faktorů dle Kiernana, pro zjištění konkrétního typu modelu podnikání.

3.4.12 Analýza růstových faktorů v podniku

Dotazník se týká růstových faktorů v podniku a jeho inovačních aktivit, obsahuje 12 otázek a byl vytvořen pedagogy VŠB-TUO pro předmět Rozvoj podnikání B. Tato problematika je velmi živá a velmi aktuální v reálném podnikovém dění.

Hlavní ideou dotazníku růstových faktorů je zjistit, jak se tyto faktory uplatňují v současné reálné podnikové praxi. Cílem je získat data o faktorech růstu v analyzované firmě a identifikovat typ modelu podnikání.

Typ modelu podnikání byl určen ze zodpovězeného dotazníkového šetření, kde se bodové hodnocení každé odpovědi pohybovalo od 0 do 5 bodů. Podle dosažených bodů se určil typ modelu podnikání, viz Příloha 12.

Dotazníkové šetření bylo provedeno za aktuální rok 2014 a bylo zjištěno, že společnost XYZ získala z 60 možných bodů 38, dosáhla tak vysokého hodnocení, a tím se potvrdily výsledky z provedených předchozích analýz.

Společnost XYZ se snaží neustále rozvíjet, vytyčuje nové standardy v daném oboru, což je pro odlišení se od konkurence velice důležitý krok. Je otevřená nápadům, inovacím, které mohou vylepšit podnikání. S tím souvisí také ochota experimentovat, které je ve společnosti

velmi vysoká. V současné době jsou 3 aktivní rozvojové projekty, na nichž se v této době pracuje a které mohou zničit výhody ostatní konkurence v oboru a znesnadnit tak vstup nového konkurenta na trh.

Výrobky společnosti XYZ jsou automatické kotle, které musí splňovat určité normy či standardy stanovené zákonem, a jsou tak prováděna opatření v důsledku tlaku z vnějšího podnikatelského prostředí pro ochranu životního prostředí. Reakce na změnu v podnikatelském prostředí je velmi vysoká, spokojenost zákazníků a uspokojení jejich přání a požadavků je na prvním místě.

Společnost maximálně využívá všeho toho, co umí její zaměstnanci, proto se snaží zabezpečit péči o jejich zdraví a vzdělání ve své práci pomocí školení či různých vzdělávacích programů, které tak zkvalitní vykonanou práci. Osobní rozvoj zaměstnanců je důležitou složkou péče o zaměstnance a pomáhá ke zvyšování jejich kvalifikace. Cílem tohoto vzdělávání je na prvním místě rozvoj společnosti a také zajištění kvality poskytovaných výrobků a služeb.

Společnost XYZ v roce 2014 plánuje vstup na trh Německa, Rakouska, Itálie, Rumunska, Srbska, Španělska, Portugalska, Slovinska a Litvy. Prostřednictvím výstav a veletrhu nabízí své výrobky a získává kontakty na své potenciální zákazníky. Expanze na zahraniční trhy je v dnešní době pro přežití firmy velice důležitá, jelikož tlak konkurence se neustále zvyšuje. V roce 2013 činil podíl zahraničních zákazníků z celkových tržeb 10%, protože společnost uvedla své výrobky pouze na slovenský trh.

Měření strategických výsledků firmy se provádí pomocí dotazníkového šetření ke zjištění spokojenosti zákazníků a dalších metod pro zjištění finanční situace společnosti, které poskytnou potřebné informace o aktuální situaci obchodního závodu.

3.5 Vyhodnocení finanční situace společnosti

Pro zjištění a porovnání jednotlivých ukazatelů finanční analýzy jsou použity finanční výkazy organizace z portálu www.justice.cz a interní informace. Aby bylo možné zjistit finanční zdraví podniku je použita rozvaha a výkazy zisku a ztráty za rok 2010, 2011, 2012. Finanční analýza je provedena pomocí poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Hodnoty ukazatelů vypočtené dle příslušných vzorců jsou v následujících podkapitolách okomentovány. Veškeré provedené výpočty (viz Příloha 9) spolu s účetními výkazy, které jsou přepracovány a upraveny jsou uvedeny v Příloze 7 a 8.

3.5.1 Zhodnocení výsledků ukazatelů rentability

Ukazatelé rentability nám přináší informace o efektivitě podnikání. Z uvedených výsledků je jasné, že rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a rentabilita tržeb během analyzovaných let roste, což můžeme porovnat níže viz graf 3.1. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou uvedeny v tabulce č. 3.6 a všechny vypočtené hodnoty jsou uvedeny v příloze

Tab. 3.6 Ukazatele rentability pro společnost XYZ

| Ukazatel | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------|------|------|
| Rentabilita aktiv (ROA) | 12% | 14% | 60% |
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 37% | 68% | 82% |
| Rentabilita tržeb (ROS) | 3,1% | 5% | 11% |

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv (viz vzorec 1.3) byl ukazatel zisk před zdaněním a úroky nahrazen ziskem před zdaněním. Rentabilita aktiv poměruje zisk s celkovými aktivy podniku a minimální hodnota by neměla, klesnou pod 5%. Z výsledků vypočtených ukazatelů rentability vyplývá, že rentabilita aktiv společnosti XYZ během tří let výrazně stoupla, v roce 2012 došlo k prudkému nárůstu o 46%. Společnost zvýšila celkovou výnosnost celkového vloženého kapitálu. Výsledné hodnoty nám říkají, že podnik aktivně využívá svá aktiva k vytváření zisku.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

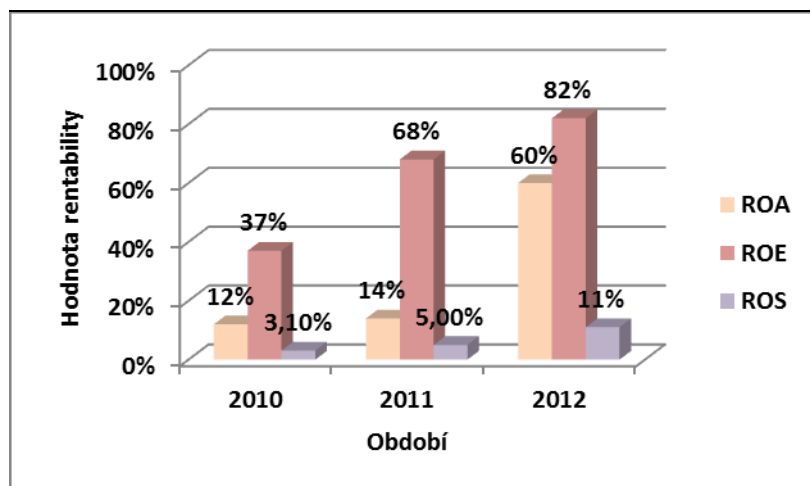
Tento ukazatel (viz vzorec 1.4) představuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Z výsledků rentability vlastního kapitálu je zřejmé, že obchodní závod překročil minimální doporučenou hodnotu 8%. Hodnoty ve sledovaném horizontu mají výrazně rostoucí charakter. Nárůst tohoto ukazatele může způsobit například větší zisk podniku nebo pokles úrokové míry cizího kapitálu.

Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb (viz vzorec 1.5) má obdobný vývoj jako ukazatele předešlé, to znamená, že má rostoucí charakter. Tento ukazatel nám říká, kolik procent zisku plyne společnosti XYZ z jedné koruny tržeb. V roce 2011 byl tento ukazatel na úrovni 5% přírůstku zisku na jednu Kč tržeb a v roce 2012 stoupl na úroveň 11% přírůstku zisku na jednu Kč tržeb.

Tržby každým rokem narůstají, zejména v roce 2012, což mohlo být způsobeno tím, že společnost vyvinula nový produkt, automatický kotel. Tento produkt mohl zvýšit poptávku. Společnost by se měla snažit tento růst nadále udržovat.

Graf 3.1 Vývoj ukazatelů rentability 2010, 2011, 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Všechny ukazatele rentability za analyzované roky dosahují pozitivní hodnoty a jsou rostoucí. Ukazatel rentability tržeb má sice rostoucí charakter, ale hodnoty nejsou natolik vysoké jako u ostatních ukazatelů. Pokud chce společnost dosahovat vyššího zisku, měla by se zaměřit na zvýšení úrovně daného ukazatele.

3.5.2 Zhodnocení výsledků ukazatelů likvidity

Likvidita vypovídá o solventnosti podniku, jak je schopen splácet své krátkodobé závazky. Je to jedna z podmínek úspěšného fungování společnosti. Z níže uvedených výsledků ukazatelů jednotlivých stupňů likvidit vyplývá, že mají kolísavý průběh, jak je vidět v grafu 3.2. V roce 2011 hodnoty v porovnání s předchozím rokem 2010 klesají a hodnoty v roce 2012 se zvyšují. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny viz Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Ukazatele likvidity pro společnost XYZ

| Ukazatel | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|------|------|------|
| Okamžitá likvidita | 0,73 | 0,45 | 0,9 |
| Pohotová likvidita | 1,37 | 0,82 | 1,21 |
| Celková, běžná likvidita | 2,07 | 1,02 | 1,6 |

Zdroj: vlastní zpracování

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (viz vzorec 1.8) označována jako likvidita 1. stupně, by se měla pohybovat v rozmezí od 0,9 – 1,1. Podle analýzy vyplývá, že v letech 2010 a 2011 doporučená hodnota nebyla splněna a společnost neefektivně využívá svých vložených prostředků. V roce 2012 se hodnota zvýšila a okamžitá likvidita se pohybuje na úrovni 0,9, což je doporučená minimální hranice. Znamená to tedy, že společnost XYZ je schopen okamžitě hradit své krátkodobé závazky.

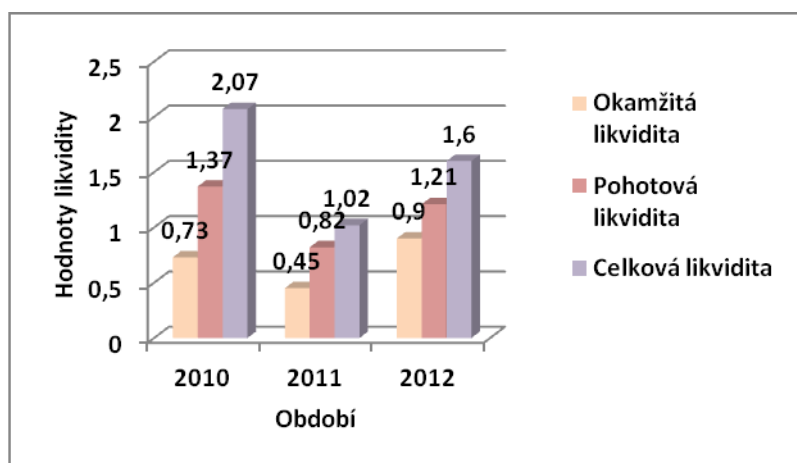
Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (viz vzorec 1.7) může být též označována jako likvidita 2. stupně, která by se měla pohybovat v rozmezí od 1 – 1,5. Pokud se hodnoty nevychylují od daného rozmezí, společnost by měla bez problému hradit peněžními prostředky své závazky jak dodavatelům, tak zaměstnancům. Vyšší hodnota je příznivější pro věřitele. Z výsledků plyne, že v roce 2010 a 2012 podnik toto kritérium splňuje, ovšem v roce 2011 hodnota poklesla na úroveň 0,82 %, což je pod doporučenou spodní hranicí.

Celková likvidita

Celková likvidita (viz vzorec 1.6) nebo také likvidita 3. stupně, by měla dosahovat hodnot v rozmezí od 1,5 – 2,5. Zde nastává podobná situace jako u pohotové likvidity, kdy v letech 2010 a 2012 obchodní závod dosahuje stanoveného kritéria. Hodnoty v roce 2011 jsou opět v podobné situaci jako u ostatních ukazatelů likvidity, tedy pod minimální hranicí. Za rok 2012 tedy podnik splňuje dané kritérium a to znamená, že je schopen přeměnit veškerý svůj majetek na peněžní prostředky, uspokojit věřitele a hradit tak své krátkodobé dluhy.

Graf 3.2 Vývoj ukazatelů likvidity za rok 2010, 2011 a 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity splňují doporučené rozmezí hodnot pouze za rok 2012, rok 2011 je u všech stupňů likvidity mimo požadované kritérium. Lze vyvodit, že situace společnosti XYZ v roce 2012 se v porovnání s předchozími lety zlepšila a její platební schopnost je optimistická.

3.5.3 Zhodnocení výsledků ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak firma nakládá se svými finančními prostředky. Zrychlování obratu majetku pro podnik znamená vyšší tržby. Všechny ukazatele aktivity a jejich výsledné hodnoty, které jsou uvedeny viz Tab. 3.8, mají kolísavý průběh, který je znázorněn viz graf 3.3. Jediný ukazatel obrátky celkových aktiv v roce 2012 vzrostl a ostatní hodnoty ukazatelů obratu celkových aktiv, pohledávek a závazků, které jsou uvedeny ve dnech v roce 2012 výrazně klesly. Při posuzování by mělo platit, že doba obratu závazků by měla být delší jak doba obratu pohledávek. Pokud by došlo k opačnému případu, docházelo by k druhotné platební schopnosti.

Tab. 3.8 Ukazatele aktivity pro společnost XYZ

| Ukazatel | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|-------|--------|------|
| Obrátka celkových aktiv | 3,22 | 2,33 | 4,2 |
| Doba obratu celkových aktiv (dny) | 111,9 | 154,56 | 85,2 |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 25,32 | 36,24 | 9,88 |
| Doba obratu závazků (dny) | 39,46 | 99,7 | 31,3 |

Zdroj: vlastní zpracování

Obrátka celkových aktiv

Obrátka celkových aktiv (viz vzorec 1.9) měří intenzitu využití celkového majetku. Čím je výsledná hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. Ukazatel obrátky celkových aktiv má kolísavý průběh, nicméně v roce 2012 nabyl nejvyšší hodnoty 4,2. To znamená, že společnost v tomto roce využívá svůj majetek nejúčinněji. Na zvyšujících hodnotách se nejvíce podílí zvyšující se tržby za prodej vlastních výrobků.

Doba obratu celkových aktiv

Doba obratu celkových aktiv (viz vzorec 1.10) dosahuje v roce 2010 (111,2 dní) a 2012 (85,2 dní) oproti roku 2011 (154,56 dní) menších hodnot a to znamená, že jsou po kratší dobu v aktivech vázány peněžní prostředky. Doporučená je co nejmenší doba obratu, proto by se měla společnost snažit tuto dobu ještě snížit, například zvyšováním tržeb.

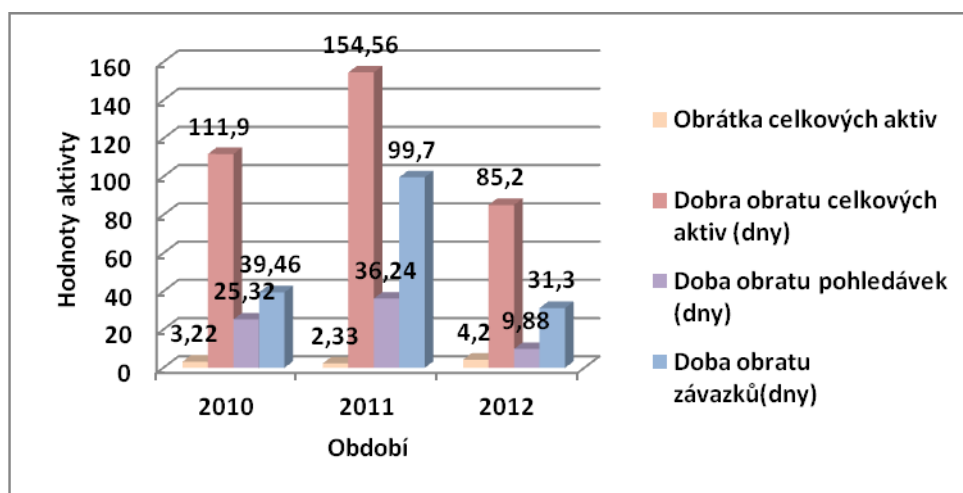
Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel (viz vzorec 1.11) vyjadřuje, za jak dlouhou dobu nám zákazník zaplatí. U doby obratu pohledávek je doporučena co nejkratší doba. Nejdelší doba splacení byla zaznamenána v roce 2011, což bylo zaokrouhлено na 36 dní, nejkratší doba splacení pohledávek byla v roce 2012 a trvala skoro 9 dní. Pravděpodobně došlo k zlepšení platební situace odběratelů, což vlastně zvyšuje jistotu při návratnosti finančních prostředků.

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků (viz vzorec 1.12) charakterizuje dobu mezi nákupem výrobku a jejím uhrazením. Tyto hodnoty v porovnání s hodnotou doby obratu pohledávek se zvyšují. V roce 2010 a 2012 se pohybovala doba splacení závazků od 31,3 do 39,46 dnů. Nejdelší doba splatnosti nastala v roce 2011, kdy společnost uhradil svůj závazek až za 99,7 dnů.

Graf 3.3 Vývoj ukazatelů aktivity 2010,2011,2012



Zdroj: vlastní zpracování

U vybraných ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že rok 2011 se odchyluje do ostatních let, tzn., že nesplňoval doporučené kritéria, stejně jako u ukazatelů aktivity. V roce 2010 a 2012 společnost XYZ dosahoval optimálních výsledků. Je třeba, aby se organizace zaměřil na snížení doby obratu celkových aktiv a na sledování vývoje doby splacení svých závazků, aby se neopakovala situace v roce 2011. Pokud se porovná doba obratu závazků a doba obratu pohledávek, tak společnost nemá předpoklady k tomu, aby využívala možnosti úvěru.

3.5.4 Zhodnocení výsledků ukazatelů zadluženosti

Zhodnocení ukazatelů zadluženosti nám pomáhá zhodnotit vztah mezi cizími a vlastními zdroji společnosti a také jejich využití. Vývoj celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu je uveden v následující tabulce 3.9.

Tab. 3.9 Ukazatele zadluženosti pro společnost XYZ

| Ukazatel | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| Celková zadluženost | 0,74 | 0,84 | 0,4 |
| Zadluženost vlastního kapitálu | 2,8 | 5,2 | 0,67 |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost

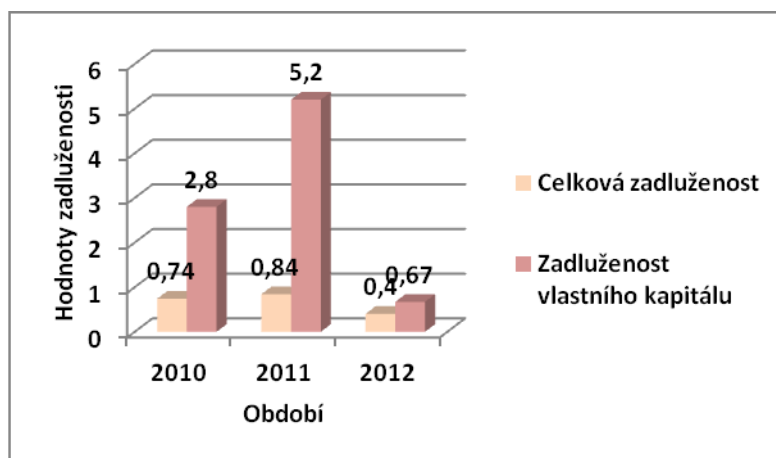
Výsledná hodnota ukazatele celkové zadluženosti (viz vzorec 1.1) nám říká, že v letech 2010 se hodnota pohybuje kolem 74% a v roce 2011 se zvýšila o 10% na hodnotu 84%. Tyto dosažené hodnoty se pohybují nad horní hranicí doporučené hodnoty a jsou tak rizikem pro věřitele. Pouze rok 2012, který dosahuje úrovně 40%, splňuje tedy doporučenou hranici 30 – 60%.

Zadluženost vlastního kapitálu

Ve sledovaných letech se hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu (viz vzorec 1.2) pohybují od 67 % za rok 2012, přes 280% za rok 2010 až po hodnotu 520% za rok 2011. I tento ukazatel má své doporučené hodnoty, do kterých by se měla firma dostat. Jak vidíme, hodnoty za všechny analyzované období tomuto rozmezí neodpovídají, pouze hodnota 67% v roce 2012 se nejvíc přibližuje maximální hranici 60%. Můžeme tedy říct, že obchodní závod využívá převážně vlastní kapitál k financování svých potřeb.

Vysoké hodnoty společnosti moc nesvědčí, protože to může vést k různým finančním problémům, ale určitá míra zadluženosti může přispívat k lepší rentabilitě.

Graf. 3.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti 2010, 2011, 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost obchodního závodu v letech 2010 a 2011 přesáhla požadovanou hranici. Rok 2012 byl pro společnost o něco pozitivnější, jelikož výsledná hodnota tohoto roku dosahovala 40%, což je optimální. Zadluženost vlastního kapitálu v roce 2010 a 2011 se pohybuje vysoko nad horní hranicí a v roce 2012 hodnota klesla pod dolní hranici. Pro věřitele tyto dosažené hodnoty nejsou příznivé, proto by se firma měla zaměřit na to, aby se v následujících letech pohybovala kolem doporučených hodnot.

3.5.5 Predikce finanční tísně

Jako poslední část finanční analýzy bude analyzováno finanční zdraví pomocí Altmanova indexu a indexu IN 05. Pro výpočet indexů jsou použity taktéž jako u finanční analýzy údaje z účetních výkazů analyzované firmy. Výsledky těchto indexů jsou uvedeny v tabulce 3.10, kde jsou barevně vyznačeny situace, kdy se firma nachází v „šedé zóně“. Jejich podrobné výpočty jsou zachyceny v příloze 9. Vývoj hodnot je graficky znázorněn také v grafu 3.5.

Tab. 3.10 Altmanův index a index IN 05

| Ukazatel | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|------|------|------|
| Altmanův index | 3,99 | 2,84 | 6,95 |
| index IN05 | 1,53 | 1,29 | 3,78 |

Zdroj: vlastní zpracování

Altmanův model

Do této rovnice jsou dosazovány hodnoty finančních ukazatelů a na základě výsledků se dá o firmě předpovědět, jestliže se jedná do budoucna o prosperující společnost, či o adepta na bankrot.

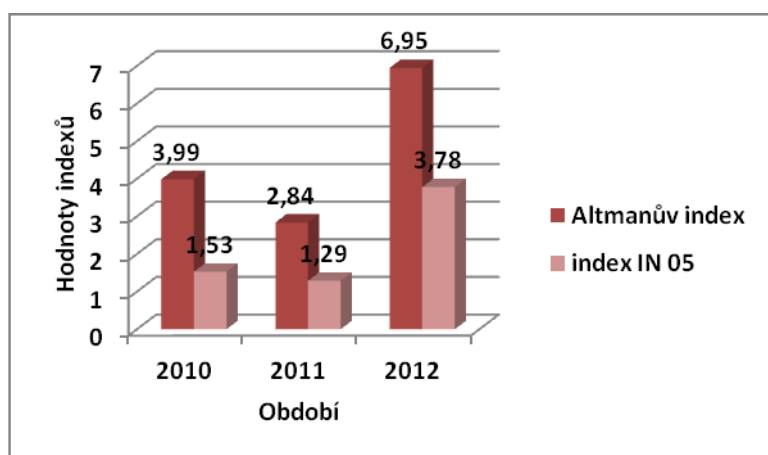
Vzhledem k tomu, že společnost není obchodovatelná na finančních trzích, je použit vzorec (viz 1.13), který je upraven právě pro tyto účely. Po výborném výsledku v roce 2010, se společnost v roce 2011 nacházela v zóně, která naznačuje, že by mohly nastat určité finanční potíže. Ovšem v roce 2012, byla hodnota Altmanova modelu 6,95 a společnost se opět zařadila mezi společnosti s dobrým finančním zdravím, které nejsou ohroženy bankrotem. V roce 2011 se organizace pohybovala v „šedé zóně“ vymezené intervalem od 1,2 do 2,9. Z uvedených výsledků v tab. 3.10 si můžeme všimnout, že společnost se blíží hodnotě 2,9.

Index IN 05

Tento index (viz vzorec 1.14) umožňuje posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých organizací. Umí předvídat, zda společnost dokáže vytvářet přidanou hodnotu pro vlastníky. U indexu byl vynechán jeden koeficient, protože výkaz zisku a ztráty nevykazuje žádné nákladové úroky a výsledná hodnota koeficientu se rovnala nule.

Podle údajů uvedených v tabulce 3.10 je sledované období roku 2010 a 2011 v „šedé zóně“ vymezené intervalem od 0,9, do 1,6. Společnost se tedy nemusí bát pravděpodobného úpadku. V této situaci je vhodnější zaměřovat pozornost na vývoj v čase. V roce 2010 kdy se společnost nacházela v šedé zóně, se hodnota indexu pohybovala na úrovni 2,84, což je blízko bonitní hraniční hodnotě 2,9. V roce 2012 můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci, protože hodnota indexu byla větší než 1,6.

Graf 3.5 Vývoj Altmanova indexu a indexu IN 05



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty obou indexů mají kolísavou tendenci. V roce 2010 a 2011 více investovala, využila bankovního úvěru a navyšovaly se krátkodobé závazky, z tohoto důvodu se společnost pohybovala v „šedé zóně“. Tato zóna představuje situaci, kdy obchodnímu závodu mohl hrozit z 50% bankrot.

Podle výsledků uvedených v grafu 3.5 lze říci, že analyzovaná společnost se ani v jednom roce nepřiblížila rizikové zóně. Lze snad upozornit na to, že hodnoty v roce 2011 se odlišují od situace v roce 2012, jak už naznačily výsledky finanční analýzy.

Velkou mírou na stoupajícím Z-skóre a indexu IN 05 v roce 2012 se podílelo navyšování vlastního kapitálu a také růst celkových tržeb společnosti.

3.5.6 Vyhodnocení vybraných poměrových ukazatelů

Zhodnocení finančního zdraví společnosti bylo provedeno pomocí vybraných poměrových ukazatelů za rok 2010, 2011, 2012. Pouze ukazatele rentability dosahovaly ve všech obdobích pozitivních hodnot s rostoucím průběhem.

Vybrané ukazatele likvidity, aktivity pouze za rok 2011 dosahuje takových hodnot, které se odchylují od doporučené hranice.

Nejhorších výsledků dosáhl rok 2011, kdy zadluženost vlastního kapitálu přesahuje doporučenou hranici 120% až pětkrát. Zadluženost vlastního kapitálu se v roce 2012 přibližuje minimální hranici, nicméně ji nesplňuje. Celková zadluženost se v letech 2010, 2011 vychyluje, ale v roce 2012 přesahuje minimální doporučenou hranici.

V porovnání s rokem 2010 se situace obchodního závodu v roce 2011 velice zhoršila, z důvodů razantního navýšení aktiv, jako je pořízení nemovitosti či dopravních prostředků. Na pořízení tohoto majetku si společnost vypůjčila úvěr od banky ve výši 1 208 tis. Kč. Za rok 2011 se také společnosti navýšily krátkodobé závazky o více jak 3 500 tis. Kč oproti roku 2010, které prostřednictvím nedostatečných peněžních prostředků nestíhala hradit tak rychle, jak si představovala. Rok 2012 už byl pro společnost o něco příznivější, kdy se situace obrátila a ukazatele likvidity, aktivity se pohybovaly v mezích hodnot a hodnoty ukazatele zadluženosti se blížily jak k minimální, tak maximální hranici.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

Po provedení všech výše uvedených metod a analýz následuje celkové zhodnocení společnost XYZ. Popsáno v této kapitole bude nejprve shrnutí výsledků a poté bude definováno několik návrhů a doporučení pro její rozvoj a upevnění pozice na trhu.

4.1 Shrnutí

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, byly analyzovány silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti. Při identifikaci nebyly zjištěny žádné výrazné problematické oblasti ve fungování společnosti.

Silné stránky výrazně převažují nad těmi slabými. Mezi nejsilnější stránky se na první místo řadí dobré povědomí mezi zákazníky, vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb a certifikace emisní třídy. Dobré povědomí mezi zákazníky je úzce spojeno se spokojeností s kvalitními produkty a službami, které poskytuje společnost. Certifikace se také řadí mezi přednosti podniku. Společnost jako jedna z mála v České republice má certifikáty pro přestavbu svých určitých typů kotlů. Certifikace emisní třídy na další kotle se bude v tomto roce rozšiřovat. Na druhém místě se umístil montážní servis, kvalifikovaný personál a třetí místo obsadil aktivní přístup do výzkumu a vývoje.

Mezi **slabé stránky** společnosti se řadí vysoká závislost na dodavatelích. Závislost na kooperaci je z toho důvodu, že obchodní závod si není schopen sám komponenty pro své výrobky vyrobit, a proto musí spolupracovat se svými dodavateli. Neznalost zahraničního trhu brání společnosti hlubšímu proniknutí na daný trh. Avšak situace se v tuto dobu mění. Společnost od roku 2014 navštěvuje výstavy a veletrhy v zahraničí, pomalu získává zkušenosti a zjišťuje požadavky místních zákazníků. S neznalostí zahraničního trhu jsou také spojeny jazykové bariéry, které nemálo brání v komunikaci s tanními zákazníky.

Jedna pobočka společnosti v ČR je také slabou stránkou, z hlediska neosobního kontaktu se zákazníky na prodejně. Provozovna je umístěna ve východní části České republiky, což znamená, že za zákazníky většinou majitelé nebo ostatní zaměstnanci musejí dojíždět osobně a tím stráví víc času na cestách než je nutné. Také vzhledem k situaci na silnicích a dálnicích vznikají jízdou časové ztráty. Z provedeného dotazníkového šetření, které společnost provedla v minulém roce, bylo zjištěno, že největší počet zákazníků má ve středočeském kraji. Společnost by měla do budoucna zvažovat otevření další pobočky, která zvýší počet potenciálních zákazníků, ušetří čas a také peníze.

Slabé stránky lze eliminovat nebo úplně odstranit, s tím je však spojena také finanční investice.

Příležitosti, kterých by měla společnost využít je zejména vstup na zahraniční trhy, kde lze získat další zákazníky. Expanze na zahraniční trh napomůže společnosti k budoucímu vývoji společnosti. Také rozšíření nabízeného sortimentu může společnosti zlepšit pozici na trhu a zvýšit počet zákazníků. Společnost sice v tomto roce vstoupila na zahraniční trhy, ale většina zaměstnanců má ve znalosti cizích jazyků mezery. Pro zlepšení jazykových dovedností by mohla společnost využít jazykových kurzů, kde se jak majitelé, tak zaměstnanci budou seberealizovat.

Faktory, které společnost mohou **ohrožit** je například vstup nového konkurenta, který společnost může sesadit z její nynější pozice, nalákat zákazníky na svou stranu, či ohrožit její existenci. Toto ohrožení se dá zmírnit neustálým sledováním konkurence a inovováním výrobků, které zajistí odlišení se od ostatních firem, které vyrábí produkty stejného typu. Další hrozbu představují legislativní změny z důvodu úsporných opatření vlády a také možné zvyšování daně z přidané hodnoty. Společnost by tyto peníze navíc, které odvede státu, mohl investovat do svého rozvoje.

Společnost by nadále měla rozvíjet prostřednictvím strategie využití své silné stránky a příležitosti. První strategie se zaměřuje na kombinaci kvalifikovaného personálu a kvalitní servis, která předpokládá takové uspokojení zákazníků, kteří se podělí o své zkušenosti i se svými známými. Druhá strategie je kombinací kvalifikovaného personálu a inovování produktů či výroba nových, díky níž se může rozšířit nabízený sortiment a zvýšit zájem zákazníků. Třetí strategie naznačuje, že díky vycházení vstříc požadavkům distribučních sítí, může společnost zvýšit počet svých potencionálních zákazníků. Společnost musí být také neustále ostražitá před hrozícím rizikem, které se týká vstupu nových konkurentů, snižujícího se počtu zákazníků a změny v oblasti legislativy.

Dle výsledků základních **poměrových ukazatelů** rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, které byly aplikovány pro lepší zjištění finanční situace obchodního závodu. Analýza byla provedena za tři po sobě jdoucí roky. Z provedené analýzy vyplynula skutečnost, že rok 2011 byl pro společnost XYZ velice těžký. Byl zaznamenán propad téměř u všech ukazatelů, které by se měly za běžných okolností pohybovat ve stanovených mezích. Všechny ukazatele rentability v průběhu třech let rostly, což je pro firmu velmi příznivé. Ukazatel rentability tržeb se nezvyšoval tak rychle jako ostatní ukazatele, ale zvýšil se dvakrát

tolik vůči předchozímu roku 2011. Tato situace mohla být zapříčiněna uvedením nového výrobku v roce 2012 na trh. Jednalo se o výrobek automatického kotle.

Ukazatele likvidity se opět rok od roku zvyšovaly, i když v roce 2011 nedosahovaly ukazatele okamžité, pohotové a celkové likvidity, ani minimální hranice. V tomto roce došlo k výraznému navýšení krátkodobých závazků, oběžných aktiv a finančnímu majetku. Pokud by se tato situace v roce 2012 nezlepšila, znamenalo by to pro firmu riziko, že může být neschopna v budoucnu splácet své závazky.

Ukazatele aktivity mají ve všech analyzovaných obdobích kolísavý průběh. Nejlepších výsledků dosáhla společnost v roce 2012, kdy snížila dobu obratu u některých ukazatelů o víc jak polovinu, na rozdíl od roku 2011. Doba splatnosti závazků je podstatně vyšší než doba splatnosti pohledávek a z toho vyplývá, že společnost nehradí své závazky zbytečně brzy a využívá tak bezúročného úvěru od odběratelů.

Posledním ukazatelem, byl ukazatel zadluženosti, kde se hodnotila jak celková zadluženost, tak zadluženost vlastního kapitálu. Celková zadluženost dosáhla optima pouze v roce 2012 a zadluženost vlastního kapitálu buď tyto hranice překračuje, nebo nedosahuje ani stanoveného minima. V roce 2011 si společnost vzala úvěr od banky na koupi své pobočky a nyní tento úvěr splácí spolu s úroky. Společnost by se proto měla držet výsledků, které dosáhla v roce 2012.

Altmanův model finančního zdraví prokázal ne zcela dobrou finanční situaci organizace. Pouze v roce 2011 se společnost dostala do šedé zóny. I v tomto roce, ale dosahovala takové hodnoty, která se blížila hranici bonitního podniku. V roce 2010 a 2012 byla situace vyhodnocena jako uspokojivá finanční situace.

Podobné vyhodnocení získala společnost i za pomoci **indexu IN 05**. V roce 2010 a 2011 se společnost pohybovala taktéž v šedé zóně, která je známkou toho, že společnost není ani bonitní ani bankrotní. V této situaci byla firma proto, že více investovala, využila bankovního úvěru na pořízení nemovitosti a zvýšily se také krátkodobé závazky.

Nejlepších hodnot společnost dosáhla v roce 2012 u obou modelů. Z výsledků bylo zjištěno, že společnost se ani v jednom roce nedostala do zóny ohrožení, což je pozitivní situace. Pro lepší přehled by si měla společnost kontrolovat svou finanční situaci, neustále provádět analýzy následujících let, aby mohla zjistit, v jaké situaci se nachází.

Poslední metodou, která přispěla ke zhodnocení konkurenceschopnosti je metoda hodnotící životaschopnost podniku dle Harryho Pollaka. Realizováním této metody bylo zjištěno, že společnost XYZ dosáhl 66 bodů, což znamená, že životaschopnost je velmi pravděpodobná. Prostřednictvím této metody bylo zjištěno, že společnost je opravdu aktivní k výzkumu výrobků cílených na pokrok a výrobky produkované firmou odpovídají požadavkům trhu a jejím používáním nebude zbytečně zatěžováno životní prostředí.

Na základě zjištěných výsledků pomocí Pollakova modelu, byl realizován další model růstových faktorů dle Kiernana, pro zjištění konkrétního typu modelu podnikání, který potvrdil, že společnost opravdu lpí na inovacích a je důležitým rozvojovým faktorem.

4.2 Návrhy a doporučení

S ohledem na získané výsledky z předcházejících analýz jsou učiněny následující návrhy a doporučení.

Z výsledků **SWOT analýzy** bylo zjištěno, že mezi nejsilnější stránky společnosti patří to, že na trhu již působí čtyři roky. Za tu dobu si vybudovala společnost dobré jméno a dobré povědomí mezi svými zákazníky. Dobré jméno může být velkou konkurenční výhodou, pokud toho firma umí dobře využít. I v situaci, kdy se vyskytne nějaká reklamacie, což není příjemná záležitost, společnost svým zákazníkům vyjde vždy vstříc, výrobek opraví a poskytne montážní servis zdarma.

Její předností není dosáhnout co nevyššího zisku, ale uspokojit co nejvíce svých zákazníků, kteří se budou stále vracet a své kladné reference budou předávat svým známým.

4.2.1 Doporučení ke vstupu na zahraniční trhy

Další příležitost jak získat nové zákazníky a být s nimi v kontaktu je přihlásit se na zahraniční výstavy a veletrhy, kde bude společnost své výrobky propagovat. Mezi zahraniční výstavy patří např. Aquatherm – Vídeň, Energytech – Verona, MCE – Milano, Energiespamesse – Wels, IFH – Norimberg. Vývoz výrobků do zahraničí je spojen také s finančními náklady na marketing či výzkum zahraničního trhu. Jelikož společnost do poslední chvíle propagovala své výrobky pouze na českém a slovenském trhu, nyní se snaží expandovat i do ostatních zemí EU. Expanze na nové zahraniční trhy ale nebude jednoduchá, jelikož společnost nezná požadavky daného trhu. Tento fakt může pomoci v budoucím vývoji a může zajistit také zvýšit poptávku a obrat. Možnost vstupu na tyto trhy eliminuje slabé stránky, jako je

neznalost zahraničního trhu či jazykové bariéry. Pokud by zaměstnanci společnosti či jeho majitelé měli problém s komunikací na určitém trhu, je možnost zajistit překladatele, který vstup na daný trh usnadní.

4.2.2 Návrhy pro zlepšení jazykové vybavenosti

Pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že jazyková vybavenost zaměstnanců společnosti není na dostatečné úrovni. Tento fakt brání obchodnímu závodu v získávání zahraničních zákazníků a nových míst pro prodej svých výrobků. Dobrá znalost cizích jazyků by urychlila vývoj společnosti.

Investice do jazykových kurzů je ale dlouhodobou záležitostí. Nabízí se možnost využití překladatelů, kteří pomohou společnosti s prodejem svých výrobků v zahraničí. Vzdělávací kurzy, jak odborné tak jazykové, zajistí zvýšení kvalifikace i jazykové zdatnosti. Firma by tak měla snadnější komunikaci se zahraničními trhy a nemusela by najímat překladatele či nové zaměstnance, kteří budou ovládat daný jazyk. Ušetřila by tím peníze, které by mohla využít jinde.

Přehled cen jak odstranit jazykovou bariéru je uveden v tab. 4.1. Lekce cizího jazyka se odvíjí od toho, zda je to rodilý mluvčí či český lektor, od počtu objednaných lekcí nebo počtu studentů. U rodilého mluvčího je mzda stanovená dle maximální délky pobytu v zahraničí.

Tab. 4.1 Možnosti odstranění jazykové bariéry

| | | |
|--|----------------------|-------------------------|
| Lekce cizího jazyka | 60 min./lekce | 8 lekcí za měsíc |
| | od 459 Kč | 3 672 Kč |
| Tlumočník | cena /hodina | 8 hodin/ den |
| | od 800 Kč | 6 400 Kč |
| Zaměstnanec s požadovanými jazykovými znalostmi | | čistá mzda/měsíc |
| | | 20 000 |
| Rodilý mluvčí | mzda/den | čistá mzda/týden |
| | 1 286 Kč | 9000 |

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek a interních zdrojů společnosti [6], [8], [11]

4.2.3 Návrh na zajištění dalšího rozvoje společnosti

Inovování je nezbytně nutné pro růst a rozvoj společnosti, kterému je společnost pozitivně nakloněna. Každá firma se snaží být konkurenceschopná, aby její výrobky byly na prvním místě a byly odlišné od konkurence. Tato diferenciací může mít podobu např. dokonalejších či rozmanitějších výrobků, které lépe vyhovují potřebám a přáním uživatelů.

Při inovování či výrobě nových výrobků je nutné, aby si společnost udržela kvalitu a to i za cenu zvyšování prodejních cen.

Jak už bylo zmíněno, společnost v roce 2010 přišla s novým výrobkem na trh a jako jediná předložila nový způsob přestavby stávajících kotlů. Začátkem roku 2014 uvedla opět jako jediná firma na tuzemský trh inovovaný výrobek, odlišný od stejného typu výrobku, který splňuje nejvyšší čtvrtou emisní třídu. Pokud bude firma aktivní, může tím zabránit či znesnadnit vstup nové konkurenci na trh.

Je nutné, aby společnost nestagnovala a dále byla aktivní ve vývoji a výzkumu. Důležité je také sledování změn požadavků a spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového nebo telefonického průzkumu, a zjišťování používaných technologií či materiálů na trhu.

Návrh na zjištění spokojenosti zákazníků je uveden v příloze 13.

4.2.4 Návrh na snížení závislosti na dodavatelích

Jednou z nejslabších stránek společnosti je závislost na kooperaci. Společnost využívá dodavatele, kteří jí poskytují komponenty ke kompletaci výrobků. Tyto komponenty musí zaměstnanci společnosti pravidelně kontrolovat, zda nedošlo ke snížení kvality, či nějakému poškození. Cena těchto komponentů se také odvíjí od cen vstupů, které se neustále zvyšují. V budoucnu může nastat situace, kdy dodavatelé nebudou splňovat dané podmínky, nebo ukončí činnost ve svém oboru. Pokud bude společnost prosperovat, mohla by se do budoucna zaměřit na to, zda si komponenty potřebné pro výrobu nebude zajišťovat sama, i když je toto spojeno s vysokými náklady jak na materiál, stroje, tak i zaměstnance. Také by bylo možné rozšířit portfolio svých dodavatelů, aby se závislost snížila. Způsob rozšíření portfolio dodavatelů může být realizováno vyhledáváním dalších možných dodavatelů prostřednictvím internetu, či telefonického kontaktování. Hodnotila by se například cena materiálu, kvalita požadovaného materiálu, spolehlivost a včasnost dodávky, její reference apod. Společnost může také na svých internetových stránkách zadat poptávku po daném materiálu. Ze zájemců bude potom vybírat ty nevhodnější kandidáty.

4.2.5 Návrh k otevření další pobočky v ČR

Společnost má po celou dobu své existence sídlo a prodejnu na jedné adrese. Otevření další pobočky by umožnilo dosáhnout nejen vyšších objemů z prodeje, ale zároveň vyjít vstříc jak stávajícím, tak novým zákazníkům ze vzdálenějších oblastí, kteří musí do prodejen dojíždět. Pro společnost by otevření nové prodejny bylo také příležitostí získat nové zákazníky, zajištění většího osobního kontaktu s nimi a také lepší zastoupení a pokrytí v rámci ČR.

Doporučuji rozšířit působnost společnosti do středních Čech, kde dle dotazníkového šetření, které společnost provedla v roce 2011, panuje větší kupní síla než v okolí společnosti. Vzhledem k dobrému jménu podniku a popularitě jejich produktů je vhodné plně využít svůj potenciál k zajištění většího podílu na trhu.

Pokud by společnost tento návrh realizovala, snížily by se také vysoké finanční náklady na přepravu vystavovaného zboží. Tento krok by byl prospěšný také z logistického hlediska, protože někteří dodavatelé nesídlí na Moravě, tudíž by byla doprava rychlejší a méně nákladná.

4.2.6 Návrh na zlepšení finanční situace společnost

Jedním z dalších návrhů a doporučení, který vyplývá z finanční analýzy pro společnost XYZ je zvýšení rentability a snížení zadluženosti. **Rentabilita** společnosti ve všech analyzovaných letech stoupá, což je pro společnost velmi příznivé. Společnost by se měla především zaměřit na zvyšování rentability tržeb, která sice roste, ale ne tak rychle, jako ostatní ukazatele. Zvýšení tržeb může být realizováno větším množstvím vyrobených produktů, zvážení cen výrobků, dostupných materiálů, či nákladů, které musí firma vynaložit.

Největší problém společnosti je v **zadluženosti** vlastního kapitálu, kdy v roce 2011 firma dosáhla zadluženosti až na 520%. Tato skutečnost není moc příznivá pro věřitele, neboť se zvyšuje riziko neuhrazení pohledávek, které vůči analyzované společnosti mají.

V následujícím roce společnost využívá spíše vlastních prostředků na financování společnosti, což je pro firmu nákladnější než kdyby využívala cizí zdroje.

Doporučuji tedy, aby si firma kontrolovala míru své zadluženosti a pokud možno využívala více cizích zdrojů než vlastních, které mohou zvýšit výnosnost vlastního kapitálu.

Z výsledků **bankrotních a bonitních modelů** bylo zjištěno, že životaschopnost podniku do budoucna je zaručena. Jak již potvrdily i poměrové ukazatele, finanční situace společnosti v roce 2011 se pohybuje v šedé zóně, ale blíží se hranici uspokojivé finanční situace.

Pro kontrolu a zajištění finanční stability je důležité provádět pravidelné analýzy, které společnost informují o současné situaci v organizaci, zda je třeba provést nějaká opatření, či se snažit výsledky společnosti udržet nebo zvyšovat. Ve finanční analýze je sledováno období zpětně pouze za tři roky. Bylo by vhodnější sledovat delší časový horizont a zjistit, jakým způsobem se budou tyto ukazatele vyvíjet dále.

Firma by také mohla pravidelně hodnotit finanční situaci např. prostřednictvím finanční kalkulačky či softwarových programů od značkových firem, které jsou poskytovány za úhradu. Přehled některých produktů je uveden v tab. 4.2.

Tab. 4.2 Příklady produktů analýzy finančního zdraví

| Produkt | Firma/Dostupnost | Cena pro 1 uživatele |
|--|---|----------------------|
| Kalkulačka finanční situace podniku | http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/financni-situace-podniku/ | 0 Kč |
| Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA | http://www.mpo.cz/cz/infa.html | 0 Kč |
| Finanční analýza firmy | http://www.faf.cz/default.htm | 8 500 Kč |
| FinAnalysis 2.14 CZ v prostředí MS Excel | Atlantis PC s.r.o. | 3 509 Kč |
| EQUANTA | ATLAS software a. s. | |
| Finanční analýza | | 19 990 Kč |
| Finanční výpočty | | 6 600 Kč |
| Operativní cash-flow | | 6 600 Kč |
| BALFAN - program pro: cash-flow, finanční analýzu, plánování | http://balfan.euweb.cz/index.htm | 2 500 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek [1], [2], [3], [4], [5], [10]

4.2.7 Doporučení pro činnost stávající společnosti

Pokud chce být společnost úspěšná na trhu, tak jejím základním úkolem je neustálá péče a zjišťování spokojenosti svých zákazníků. Trh většiny produktů se v dnešní době nachází pod stále sílícím konkurenčním tlakem, a proto je nutné pečovat také o své produkty a jejich neustálou aktualizaci. Díky spokojenosti zákazníků se společnost dostává na lepší pozici trhu a tvoří předpoklad k zajištění dlouhodobější existence na trhu.

Společnost by měla zůstat flexibilní jako doposud, zjišťovat situaci na trhu a nadále přizpůsobovat svou nabídku potřebám zákazníků.

Společnosti je doporučeno zaměřením na vývoz produktů do zahraničí. Měla by se stále věnovat dalšímu rozvoji technologických postupů ve výrobě a její další modernizaci. Tyto kroky jsou velice důležité pro udržení kroku s konkurencí, či před ní mít náskok.

4.2.8 Věrnostní program pro stálé i nové zákazníky

Společnost má jak se svými odběrateli tak zákazníky vybudovanou důvěru a dobré vztahy. I přesto může být doporučeno, aby společnost poskytovala těmto zákazníkům např. slevu z ceny, na další nákup, za odběr zboží v určité hodnotě, zvýhodněné nabídky, upomínkové či dárkové předměty s logem firmy. Pokud by je poskytovala, zajistila by si tak například včasné platby za odběr výrobků, zkrátila by se doba obratu pohledávek a také by se tím snížila hrozba snížení počtu zákazníků. Je zde také možnost získání nových zákazníků, kteří jinak o produkty firmy nejeví zájem. Cenová kalkulace dárkových předmětů viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Přehled cen dárkových předmětů

| Dárkový předmět s potiskem | Počet kusů | Cena |
|-----------------------------------|-------------------|------------------|
| Kuličkové pero | 500 | 4 996 Kč |
| Šňůrka na krk s karabinou | 500 | 12 819 Kč |
| Keramický hrnek | 500 | 24 628 Kč |
| Celkem | | 42 443 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových stránek [7]

5. Závěr

Tlak konkurence se ze všech stran neustále zvětšuje, a pokud společnost není dostatečně konkurenceschopná, nemá možnost se na trhu dlouho udržet. Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu či neúspěchu organizací. Je to schopnost nalézt lepší postavení a prostor v určitém v odvětví než ostatní konkurence. Konkurenceschopnost představuje nutnost přizpůsobovat se požadavkům a přáním zákazníků, hledat konkurenční výhodu a najít pro společnost vhodnou konkurenční strategii. Existuje nespočet možností a způsobů, jak bojovat s konkurencí v neustále se měnícím tržním prostředí. V dnešní době, kdy je trh přesycen a nabídka převyšuje poptávku, se nenajde obchodní závod, který by nebojoval se svou konkurencí o zákazníky.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti XYZ, která se zabývá výrobou a prodejem topenářské techniky. Zhodnocení konkurenceschopnosti bylo realizováno prostřednictvím různých metod a analýz. Dle zjištěných poznatků byly navrženy postupy a opatření pro vylepšení konkurenceschopnosti firmy.

Jednou z metod hodnocení konkurenceschopnosti byla SWOT analýza, která zkoumala faktory externího a interního prostředí. Pomocí této analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Silné a slabé stránky společnosti byly seřazeny podle důležitosti dle párového srovnání a u příležitostí a ohrožení dle pravděpodobnosti výskytu. Z analyzovaného interního a externího prostředí byla vytvořena matice, z které se následně vygenerovaly čtyři strategie. Pomocí dosažených bodů a přidělených vah, které se mezi sebou vynásobily a zanesly do grafů, bylo patrné, kterou strategií obchodní závod využívá. Pro zjištění finanční situace podniku byla použita finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, za období 2010, 2011, 2012. Použitím bonitních a bankrotních modelů bylo zjištěno, že se společnost nacházela v „šedé zóně“, čemuž odpovídají i výsledky finanční analýzy. Následně byla konkurenceschopnost organizace vyhodnocena pomocí Pollakovy metody zhodnocení životaschopnosti podniku. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že vitalita podniku je velmi pravděpodobná. Metoda potvrdila, že výzkum trhu cílený na pokrok je opravdu nejsilnější stránkou společnosti. Poslední místo obsadila spokojenost finančních účastníků, protože společnost nevyužívá úvěru od dodavatelů, nehoní se za úvěrem na překlenutí likvidity, nevyužívá ani faktoringu

ani leasingu. Spokojenost finančních účastníků získala nízké hodnocení, poněvadž zmíněné faktory byly nulově ohodnoceny. Na základě výsledků aplikovaných metod byly vytvořeny návrhy a doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti, odhalení a odstranění nedostatků či slabin.

Velmi významným krokem je expanze na zahraniční trhy, který v sobě skrývá velký potenciál. Dalším návrhem je otevření další pobočky, čímž by společnost posílila svou konkurenční pozici. Pro snížení závislosti na dodavatelích, bylo navrženo zajištění jiných schopných. Zaměření se na výrobu komponentů, které společnost nyní objednává od svých obchodních partnerů. Ze zjištěných výsledků analyzovaných metod bylo zjištěno, že firma má obrovský potenciál, který ji posouvá dopředu a zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu. Proto by bylo vhodné, aby firma svůj potenciál dále využívala, rozvíjela ho a udržela si dobré jméno na trhu. Je ale také důležité, aby společnost pokračovala v pravidelném hodnocení jak spokojenosti zákazníků, tak prostředí, ve kterém podniká.

Návrhy a doporučení, které vyplynuly z realizovaných analýz budou předloženy firmě k využití.

Seznam použité literatury

A) Odborné knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 207 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3
4. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2010, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2009.170s. ISBN 978-80-7400-1200-8
6. HUČKA, M., E., KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
7. IRELAND, D. R., R. E. HOSKISSON and M. A. HITT. *The Management of Strategy: concepts*. 9th ed. South-Western: Cengage Learning, 2011. 405 p. ISBN 978-0-538-75321-0.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
10. KIERNAN, Mathew. *Inovuj nebo nepřežiješ!:zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
11. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9
12. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
13. KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER: *Marketing Management*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, Vydání 12, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

15. LUDVÍK, Ladislav a Zdeněk MIKOLÁŠ. *Rozvoj podnikání B*, VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
16. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 802470648.2
17. MARGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press, 2012. 208 p. , ISBN 978-4221-6059-6.
18. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
19. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
20. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku – Moderní metody a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208s. ISBN 978-80-247-3158-2.
21. POLLAK Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
22. RUČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
23. RYGLOVÁ, K., M. BURIAN a I. VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch- podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
24. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
25. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
26. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kol.: *Základy podnikání*. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.
27. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.
28. VEBER Jaromír a Jitka SPROVÁ. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing. 2012. s 96-97. ISBN 978-80-247-4520-6.

29. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
30. VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

Elektronické a ostatní zdroje

1. ABRA informační systémy: *Aplikace pro finanční analýzu firmy FinAnalysis v prostředí MS Excel* [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.atlantispc.cz/aplikace-finanalysis.html>
2. ATLAS CONSULTING: *Enquanta* [online]. 2014. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.atlascon.cz/software/equanta>
3. BALFAN: *Program pro: cash-flow, finanční analýzu a plánování* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://balfan.euweb.cz/index.htm>
4. Finanční analýza firmy: *Finanční analýza firmy – software* [online]. 2012. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/default.htm>
5. Firemní finance: *Kalkulačka finanční situace podniku* [online]. 2013. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/financni-situace-podniku/>
6. Hermés jazyková škola. *Ceník jazykových kurzů*. [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupný z: <http://www.agentura-hermes.cz/cenik.php>
7. Inetprint. Jednoduše online. *Reklamní předměty*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-12]. Dostupný z: <http://www.inetprint.cz/reklamni-predmety>
8. Interní informace společnosti XYZ
9. Justice.cz. Oficiální server českého soudnictví. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+I%C4%8CO>
10. Ministerstvo průmyslu a obchodu.: *Benchmarkingová diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. 2005. [cit. 2014-03-30]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>
11. Registr překladatelských firem v ČR. *Přehledný cení služeb*. [online]. 2014. [cit. 2014-04-12]. Dostupný z: <http://www.tlumoceni-preklady.cz/firma/Prekladatelska-agentura-HT-International-s-r-o-odborne-preklady-a-tlumoceni-Praha-3-nw1vru/cenik/>

Seznam zkratk

| | |
|------|---|
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| EU | Evropská unie |
| EUR | Euro |
| MSP | Malé a střední podniky |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou 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, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové 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, diplomovou 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 24. 4. 2014

Kuzana Muli Kora
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha 1 Organizační struktura společnosti XYZ
- Příloha 2 Párové srovnání silných/slabých stránek společnosti XYZ
- Příloha 3 Týmové hodnocení příležitostí/hrozeb u společnosti XYZ
- Příloha 4 Vygenerované strategie společnosti XYZ
- Příloha 5 Matice SWOT, firmy XYZ
- Příloha 6 Seřazení silných/slabých stránek příležitostí/ohrožení společnosti XYZ podle důležitosti
- Příloha 7 Vybraná data z rozvahy společnosti XYZ za období 2010,2011,2012
- Příloha 8 Vybraná data z VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY firmy XYZ za období let 2010, 2011 a 2012
- Příloha 9 Výpočty poměrových ukazatelů společnosti XYZ
- Příloha 10 Schéma významných parametrů v modelu vitality podniku H. Pollaka
- Příloha 11 Vyhodnocení životaschopnosti společnosti XYZ
- Příloha 12 Růstové faktory v podniku
- Příloha 13 Dotazník