

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy podniku

Realization of Strategic Analysis of a Company

Student: Bc. Eva Koňakovská

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

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Koňakovská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Provedení strategické analýzy podniku**
Realization of Strategic Analysis of a Company

Zásady pro vypracování:

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

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


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


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

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



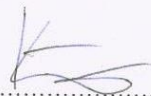

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. **Přílohy č. 1, 2 a 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.**

V Ostravě dne 22. dubna 2015


.....

OBSAH

1. Úvod.....	4
2. Význam a struktura strategické analýzy.....	6
2.1. Vymezení základních pojmů	6
2.2. Strategická analýza	11
2.2.1. Analýza vnějšího prostředí.....	13
2.2.2. Analýza vnitřního prostředí.....	18
2.2.3. Metody pro posouzení vnitřního i vnějšího prostředí	25
2.2.4. Prognóza a predikce	27
2.2.5. Formulace strategie	27
2.2.6. Hodnocení, výběr a implementace strategie	30
3. Prezentace vybraného podniku.....	34
4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku.....	35
4.1. PEST analýza.....	35
4.2. Metoda „4C“	39
4.3. Analýza oborového prostředí.....	41
4.4. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	44
4.5. Finanční analýza	46
4.6. Analýza zdrojů.....	52
4.7. SWOT analýza.....	53
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	59
6. Závěr.....	62
Seznam použité literatury	64
Seznam zkratk	67
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Každý podnikatel, majitel, či ředitel firmy, by měl vědět a mít představu o tom, jakým směrem se bude podnik vyvíjet, jaké jsou jeho cíle a jak těchto cílů dosáhnout. Také by měl vědět, jaké jsou překážky v cestě za těmito cíly, ať už tyto překážky mají původ uvnitř, či vně firmy. Určitou představu o smyslu podniku, ve kterém pracují, by měli mít i všichni zaměstnanci firmy.

Strategická analýza a utváření strategií jsou činnosti, které by měly být známy pro všechny společnosti bez ohledu na to, jaký je předmět jejich podnikání, a i bez ohledu na to, jestli se jedná o firmu, jejíž produkce momentálně roste, stagnuje či klesá. Mnozí si myslí, že v dnešní době má snad každá firma jasně stanovené mise, vize i cíle a také ví, jaké kroky je třeba podniknout k jejich dosažení. Mnoho podnikatelů tyto pojmy stále moc nezná, případně o nich pouze někde slyšeli, ale nikdy se o ně blíže nezajímali.

Většina společností ví, kdo je jejich největší a hlavní konkurent, ale často už neví o ostatních konkurentech, natož o možnostech potenciální konkurence, či substitutů. Stále je mnoho společností, které neví, co všechno může ovlivňovat jejich podnikatelskou činnost a mít vliv na dosahování jejich stanovených cílů.

Společnosti musí sledovat vnitřní i vnější prostředí, ve kterém se nacházejí. Také je třeba neustále analyzovat situaci na trhu a podle zjištěných skutečností poté předvídat, plánovat a řídit budoucí vývoj.

Právě neznalost prostředí, ve kterém se společnost nachází, je hlavním důvodem, proč bylo zvoleno právě toto téma diplomové práce. Dalším důvodem je také fakt, že společnost, na kterou bude práce zpracována, nemá žádnou podnikovou strategii a ani smysluplně napsané poslání, vize a cíle podniku. Vybraný podnik se nachází v prostředí, ve kterém je konkurence opravdu vysoká a o to více je třeba mít přehled o faktorech, které na firmu působí, mít stanovené cíle a vědět, co je třeba udělat pro dosažení těchto cílů. Na druhou stranu se firma nachází v odvětví, pro které je v současné době odhadován příznivý rostoucí vývoj a to je také dobrý důvod pro to, aby společnost konečně zjistila, jaké jsou možnosti jejího dalšího rozvoje.

Práce bude rozdělena do dvou základních částí, kdy první část se bude týkat teoretických východisek strategické analýzy a pro její zpracování bude využito jak tuzemské odborné literatury, tak i té zahraniční.

Po teoretickém vysvětlení problematiky bude použito vybraných metod a technik k provedení strategické analýzy na konkrétní firmě, kterou bude firma FGH, s. r. o. Ke zpracování analýzy budou použity materiály, jako je výkaz zisku a ztráty, rozvaha společnosti a další interní dokumenty, které byly podnikem dány k dispozici, a také materiály, které zveřejňuje například Český statistický úřad, Česká národní banka a další organizace na svých webových stránkách.

Hlavním cílem práce je tedy provedení strategické analýzy, zhodnocení prostředí, ve kterém se společnost nachází a také zhodnocení vývoje firmy samotné. Výsledkem této strategické analýzy budou doporučení pro další rozvoj podniku.

2. Význam a struktura strategické analýzy

Obsah druhé kapitoly je zaměřen na vysvětlení a popis strategické analýzy. Nejprve bude stručně popsán původ strategického řízení a jeho etapy, poté vysvětlení důležitých pojmů vize, mise a cíle a nakonec bude popsán celý proces strategické analýzy, od jejího plánování až po konečnou implementaci a kontrolu.

2.1. Vymezení základních pojmů

O strategickém managementu se zprvu hovořilo zejména ve vojenství a až později byl tento pojem převzat do podnikové praxe. Slovo strategie vzniklo ze starořeckého slova „strategoi” a „stratégos“, což značí, že strategie byla původně o tom, co udělal vedoucí k dosažení vítězství bitvy a války. (Warner, 2010)

Dnešní podobu strategického řízení v podnikovém managementu, známe od 70. let minulého století, ale již dříve existovaly názory na strategické a konkurenční chování podniku. Například Schumpeter ve svém díle „Teorie hospodářského vývoje“ (1911) považoval konkurenci jako neustálý inovační proces, který dává podnikatelům impuls k tomu, aby inovovali. Tvrdil, že pokud chce firma uspět v konkurenčním boji, musí vyrábět jiné produkty než konkurenti, případně stejné, ale jiným způsobem. Poté, ve 20. letech minulého století, Henry Fayol upozornil na problematiku strategického řízení a publikoval pět zásad řízení – plánování, koordinace, organizace, rozhodování a kontrola. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Podle Zuzáka (2011), lze vojenské strategie, principy, postupy a filozofii i po mnoha staletích aplikovat na realizaci a formulaci podnikové strategie. Vždyť dosahování cílů podniků je stále chápáno jako trvalá válka mezi podnikem a zákazníky, dodavateli, výrobcí substitutů a potenciálními konkurenty.

Strategické řízení neboli management, je nepřetržitý proces, jehož účelem je rozhodování, a musí být prováděn nepřetržitě a to nejen během plánovaných schůzí, ke kterým dochází například jen jednou za rok. (Freeman, 2010)

Strategický management podniky využívají k vytvoření vizí, analýze jejich vnitřního a vnějšího prostředí a také hlavně k tomu, aby zvolili vhodnou strategii a využili ji

k vytvoření hodnot pro zákazníka a další zainteresované strany, zejména akcionáře. (Harrison a John, 2014)

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012) není **vývoj strategického managementu** náhodný. Za důsledek nenáhodnosti považují předchozí vývoj a hlavně přizpůsobování se managementu podniku na základě podmínek vývoje globální ekonomiky.

Rozlišujeme tyto 4 základní etapy vývoje:

1. etapa – dlouhodobé plánování (50. – 60. léta 20. století)

Pro tuto poválečnou etapu jsou typické nenasyčené trhy, relativně stabilní podmínky a dostatek surovinových a energetických zdrojů. Budoucnost byla snadno předvídatelná a ekonomický vývoj byl lineární.

2. etapa – strategické plánování (70. léta 20. století)

V tomto období bylo zkoumáno a hodnoceno vnější prostředí podniku i interních faktorů podniku. Podnik začal být považován za otevřený systém a začaly být stanovovány cíle a formulovány strategie, jakožto nástroje pro dosažení těchto cílů.

3. etapa – strategické řízení (80. léta 20. století)

V tomto období měl dominantní postavení vliv vnějšího prostředí na podnik. Strategie, implementace, hodnocení a kontrola byly stále nepřetržitým procesem.

Na konci tohoto období sílilo prosazování myšlenek M. Portera a jeho teorie o konkurenční výhodě. 80. a 90. léta minulého století jsou spojena s inovátorem a vrcholovým manažerem společnosti General Electric Jackem Welchem a v roce 1982 vyvinula společnost McKinsey&Company model 7S.

4. etapa – řízení změn, respektive spolupracující strategie

Pro poslední fázi strategického managementu je typický nedostatek kvalitních zdrojů a moderních technologií, který vedl k zavedení strategického partnerství s jinými podniky.

Na počátku 90. let minulého století publikoval Mintzberg svůj pěti-faktorový model a v roce 1994 Richard A. D’Aveni přehodnotil teorii 7S a stanovil nových 7S, tzv. přerušeni statutu quo.

Základním předpokladem pro dosažení úspěšného nasměrování a rozvoje firmy je jasné stanovení dlouhodobých cílů, vize a mise, na jejichž základě je uplatňováno strategické řízení. (Harrison a John, 2014)

Mise (neboli poslání) definuje jádro firmy, vysvětluje smysl a důvod její existence, který by měl být unikátní a odlišovat společnost od konkurentů. Z mise by mělo být jasné, čím se firma zabývá a jaké jsou její hlavní podnikatelské aktivity. Zda byla mise vytvořena správně, můžeme jednoduše zkontrolovat a to využitím zákazníka – pokud po přečtení mise pochopí, o jakou společnost se jedná, byla vytvořena správně. (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009)

Vize je odvozena z latinského slova „visio“ a znamená to „zření“. Lze formulovat jako velice vzdálený stav v budoucnosti, kterého chce firma dosažení. Vize jsou myšlenky předbíhající svou dobu, jejich charakter musí být motivující, a jsou určeny hlavně k vnitrofiremní potřebě.

Jaký je tedy hlavní rozdíl mezi vizí a misí? Mise je spojena více se současností, zatímco vize je zaměřena na budoucnost a lze říci, že připomíná dlouhodobé, ale vcelku konkrétní cíle. Pokud je tedy vize dosaženo, může být změněna, zatímco mise je obecnější a může být stejná i přes změnu vize.

Cíl firmy je konkrétní stav, u kterého předpokládáme, že k dosažení dojde v určitém časovém období. Vize se transformuje do konkrétních budoucích výsledků právě prostřednictvím cílů a tak lze říci, že cíle představují závazné dosáhnutí stanoveného výsledku v určitém čase. Až po stanovení cílů můžeme rozhodnout, jaké prostředky a zdroje jsou nutné k jejich dosažení a také jak a v jakém časovém horizontu jich lze dosáhnout. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

Cíle můžeme rozdělit na 3 typy – **strategické**, které jsou otevřené a abstraktní, poté cíle **operativní**, které jsou více konkrétní a obsahují více otevřených i uzavřených cílů

a posledním typem jsou **operační** cíle, které jsou konkrétní a uzavřené. (Vochozka a Mulač, 2012)

Cíle musí být v souladu s metodikou SMART a tento název vyplývá z anglických slov, které začínají na písmenka obsahující tento název. S (z anglického specific) znamená, že všechny cíle musí být specifické, pojmenované, zešíroka a obsáhle vyjádřeny. Dále musí být M - měřitelné (z anglického measurable), protože je nutné vědět, kdy jsme na cestě ke stanovenému cíli a musíme umět zkontrolovat a změřit, kde se momentálně nacházíme ve vztahu ke stanovenému cíli. Písmena A a R znamenají akceptovatelnost (z anglického acceptable) a realnost (realistic). Pro mnoho lidí jsou tyto dva pojmy podobné, či dokonce stejné, ale je třeba rozlišovat co je akceptovatelné a co je realistické (např. člověk, který je slepý, si nemůže reálně zvolit stejný cíl jako někdo, kdo nemá poškozený zrak). Poslední písmenko T značí to, že cíl musí být termínovaný (z anglického timed), což je velice důležité, protože kdybychom si nestanovili pevně daný termín, případně termíny, může dojít k vlastní nedůslednosti, odkladům a podobně.

Strategické plánování je proces, který zahrnuje mnoho aktivit, mezi které patří například výzkum tržních podmínek, identifikace slabých a silných stránek, přání a potřeb zákazníků, vymezení politických, sociálních a legislativních podmínek a v neposlední řadě důležité určení disponibilních zdrojů. Dosáhnutí konkurenční výhody a dobrého konkurenčního postavení na trhu je smyslem plánování na úrovni strategických podnikatelských jednotek. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Důvod, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je to, že pomáhá identifikovat, vytvářet a udržet si konkurenční výhodu. **Konkurenční výhoda** je důležitá hlavně kvůli působení konkurenčních tlaků a sil. Je třeba, aby firma získala náskok a také si ho udržela vůči svým konkurentům a právě strategie je to, co může pomoci podniku, aby se něčím odlišil od svých konkurentů. Stejně tak je důležité, aby konkurenční výhoda byla relativně dlouhodobě udržitelná, respektive udržitelná po co možno nejdelší dobu, protože konkurenti se ji nejspíš budou snažit napodobit. Je tedy nutno neustále se přizpůsobovat změnám, trendům a vnitřním schopnostem, zdrojům a kompetencím a současně efektivně formulovat, realizovat a vyhodnocovat strategie, které na změny reagují. (Warner, 2010)

Podle Vlčka (2011) se proces, který se využívá k systematickému, legálnímu a etickému zjišťování, sledování, sbírání, analyzování a organizování informací o konkurentech, o vlastní

firmě a o ekonomickém prostředí, a který může pomoci odhalit silné a slabé stránky konkurence, rozpoznat její záměry a udělat správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu vůči ostatním konkurentům, nazývá **konkurenční zpravodajství**.

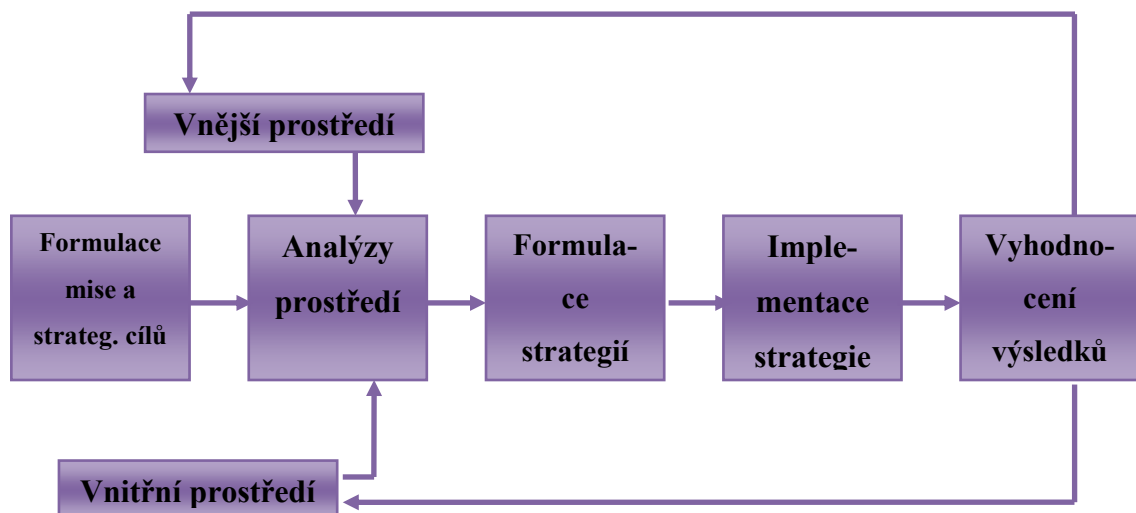
Existuje mnoho typů konkurenčního zpravodajství, například:

- Technical Intelligence – tj. zpravodajství o výsledcích technického vývoje,
- Competitor Intelligence – sběr informací o konkrétních konkurentech,
- Marketing Intelligence – informace o trhu a nových trendech,
- Customer Intelligence – informace o současných i budoucích zákaznících,
- Financial Intelligence – informace o finanční situaci konkurentů.

Etické a legální zpracování informací o konkurenčních firmách je dáno odbornou náročnou prací s informacemi, které lze získat z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou například výsledovky, výroční zprávy, propagační materiály apod.), případně z informací od pracovníků, kteří je sdílí veřejně.

Na obrázku číslo 2.1 je znázorněn celý proces strategického plánování podle Jaromíra Vebera a kol., a na obrázku číslo 2.2 je vidět cyklus strategického plánování podle Warnera. Můžeme vidět, že oba postupy jsou podobné, s tím rozdílem, že v prvním postupu jsou znázorněny i vnější a vnitřní síly působící na prostředí firmy.

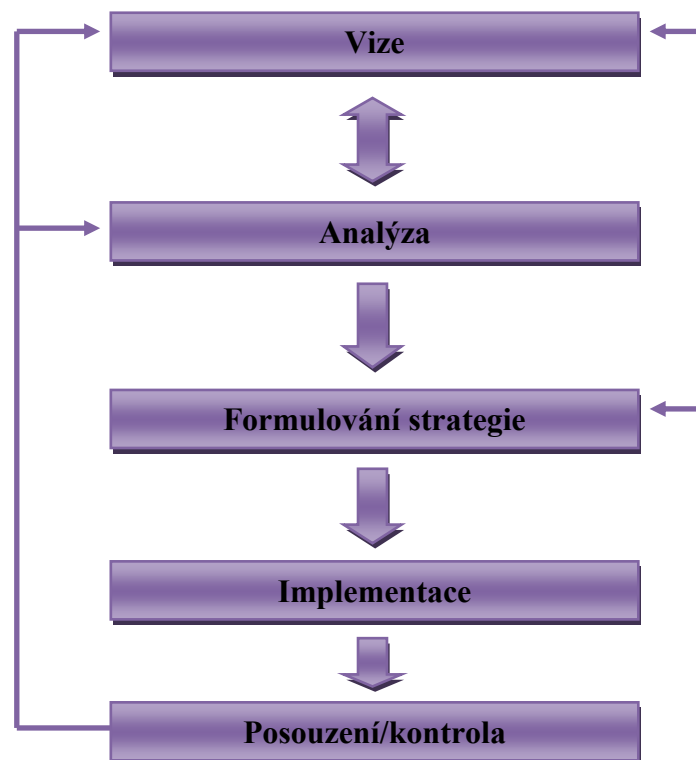
Obrázek č. 2.1 – Proces strategického plánování.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozky, Mulače a kolektivu (2012).

Podle Warnera (2010) je nejdříve nutné vytvořit vizi, tedy vědět, co chceme udělat a čím chceme být. Dalším krokem jsou analýzy, mezi které patří analýza prostředí (PEST), analýza průmyslu (pěti sil) a poté firem (VRIO). V tomto kroku je důležité znát příležitosti a hrozby a jak lze využít jejich výhody a jde tedy především o identifikaci a pochopení externích faktorů působících na vývoj prostředí, ve kterém se podnik nachází a také vnitřních schopností podniku. Na základě podrobně provedené analýzy následuje formulování strategie a posouzení strategických variant, nadefinování strategických cílů a výběr vhodné strategie pro naplnění těchto cílů. Poté následuje implementace strategie neboli realizace, která se pojí s otázkou jak zvolenou strategii zrealizovat. Posledním krokem je posouzení, kontrola či vyhodnocení. Podstatné je vědět, jak dobře strategie funguje a co bylo špatně a naopak dobře. Jelikož se jedná o cyklus, tak se kroky neustále mohou opakovat.

Obrázek č. 2.2 – Cyklus strategického plánování.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Warnera (2010).

2.2. Strategická analýza

Strategická analýza je velmi důležitá součást pro tvorbu strategie, protože umožňuje, aby si management firmy uvědomil, jaká je současná situace podniku, jaké jsou jeho předpoklady

k úspěchu, na co by se měla společnost zaměřit a kam by měl v budoucnu směřovat. V tabulce číslo 2.1 je popis rozdílu mezi tím, co strategická analýza je a naopak není.

Tabulka č. 2.1 – Co strategická analýza je a není.

	Co analýza je	Co analýza není
Metody	Aplikace osvědčených technologií. Spojení vědy, umění a řemesla.	Konstantní využití jednorázových řešení. Použití stejných věcí znovu a znovu.
Proces	Metody a naplánované kroky, jejichž cílem je účinně rozdělit situaci na její jednotlivé složky způsobem, který řeší problém či otázku.	„Najali jsme si konzultanty, aby to udělali za nás“ „Právě jsem to zjistil“
Výstup	Pochopení, inteligence, význam a důsledky odvozené na základě údajů a informací. Orientace na budoucnost, přesnost, účinnější využívání zdrojů, objektivnost, užitečnost a včasnost.	Příprava ve formě „přebalení“, reorganizace, neklasifikování dat a informací. Bez smyslu konverze.
Zdroje dat	Právní a etický sběr dat a informací. Kvalifikované a ověřené zdroje a jejich obsah.	Využívání nelegálních zdrojů a neetických praktik.
Čas	Včasné informování o všech rozhodnutích a včasné varování.	Příliš pozdě a spěch.
Komunikační kanál	Časté využívání face-to-face komunikace a interaktivních diskuzí.	Formální zprávy v určitém formátu, hodně písemné komunikace, e-mailů.
Otázky - odpovědi	Co? Takže co? Co teď? Co potom?	Cože? Co to asi je? Je tam nějaký kritický bod nebo něco nového?

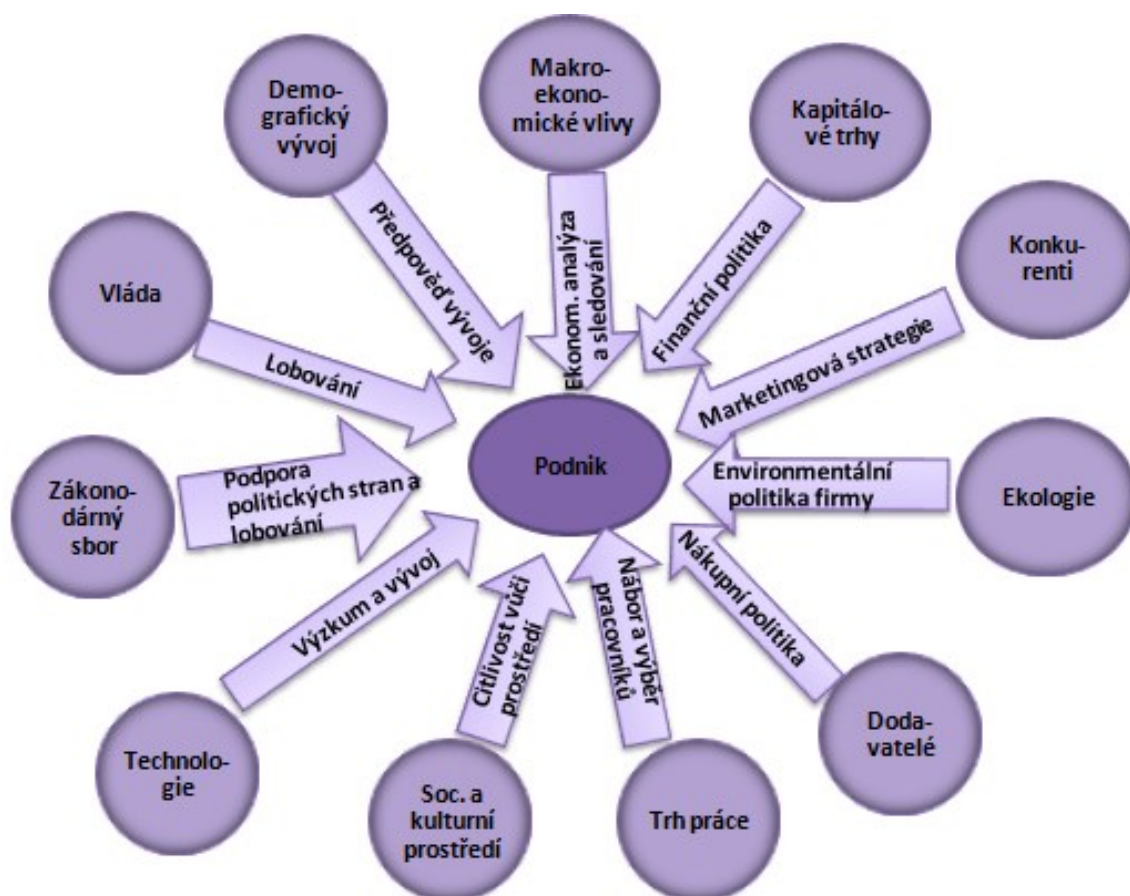
Zdroj: Vlastní zpracování podle Bensoussana a Fleishera (2013).

Při provádění analýzy nejprve hodnotíme vnější prostředí (provádíme analýzu vnějšího prostředí) a poté vnitřní prostředí (neboli analýzu vnitřního prostředí).

2.2.1. Analýza vnějšího prostředí

Pokud chce organizace rozvíjet svou strategii, je třeba mít důkladné znalosti o vnějším prostředí, ve kterém podnik působí. Analýza vnějšího prostředí, se skládá ze všech sil a vlivů, které přímo nebo nepřímo působí na tržní subjekt. Jsou to síly, které ovlivňují schopnost firmy vykonávat podnikatelský záměr, její prosperitu a výkonnost. Základním cílem této analýzy je identifikovat strategické příležitosti a hrozby v rámci prostředí organizace, které budou mít vliv na poslání firmy. Jsou tři různá, ale vzájemně provázaná prostředí, která by měla být posuzována při provádění externí analýzy – průmyslové prostředí, ve kterém firma působí, poté země neboli národní prostředí a nakonec širší sociálně-ekonomické makroprostředí. (Hill a Jones, 2013)

Obrázek č. 2.3 – Vlivy prostředí.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vochozky, Muláče a kol. (2012).

Na obrázku číslo 2.3 jsou znázorněny vlivy prostředí. Zákazníci, konkurenti, lidské zdroje a dodavatelé patří mezi tzv. přímé faktory vnějšího prostředí. Mezi nepřímé faktory patří

organizace, které nějakým způsobem mohou přímo ovlivňovat firmu, anebo nepřímo její pracovní síly. Také zde patří faktory, které nepřímo mohou ovlivnit klima, ve kterém podnik funguje. Toto klima ovlivňují hlavně faktory ekonomické, kulturní, sociální, legislativní, politické, internacionální a technologické. Všechny tyto faktory jsou utvářeny bez závislosti na firmě, především nepřímé faktory je těžké ovlivnit firmou. Proto se dá vnější prostředí charakterizovat jako nestálé a rizikové. Riziko je třeba minimalizovat, aby bylo možno jednodušeji a úspěšně dosahovat podnikatelských cílů.

a) PEST analýza

PEST analýza je jedním z nejjednodušších a nejobecnějších multidisciplinárních způsobů, jak popsat a pochopit externí vlivy na podnik. Spolu s Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil patří k nejpoužívanějším nástrojům, které mohou pomoci popsat vnější prostředí firmy. Je používána pro zmapování určitého konkurenčního prostředí, nebo investičního kontextu pro podniky na regionální nebo národní úrovni, dále pro srovnání podmínek v jednotlivých zemích a k pochopení krátkodobých hrozeb a příležitostí. Faktory jsou rozděleny na politické, ekonomické, sociální či socio-kulturní a technologické, což v kombinaci vytváří zvláštní příležitosti a hrozby pro firmy. V tabulce číslo 2.2 jsou zobrazeny některé faktory PEST analýzy. (Bensoussan a Fleisher, 2013)

Tabulka č. 2.2 – Vybrané faktory PEST analýzy.

Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
Politika politických stran	Růst HDP
Veřejné mínění	Míra inflace
Stabilita vlády	Úrokové míry
Daňová politika	Ekonomické cykly
Sociální politika	Disponibilita a cena energií
Schopnost ovlivňovat politické rozhodování	Míra nezaměstnanosti
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Ideologické charakteristiky	Výzkum a vývoj
Příjmové rozdíly	Počet škol a univerzit v regionu
Míra vzdělanosti	Tempo technologických změn
Kulturní zázemí občanů	Přítomnost technologických klastrů
Míra porodnosti a úmrtí	Kapacity
Demografický vývoj	Míra zastarávání technologií

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bensoussana a Fleishera (2013).

Přidáním právních faktorů může být PEST analýza rozšířena na PESTLE analýzu. Právní faktory odrážejí vnitrostátní právní instituce a politiky. Environmentální faktory, včetně místních politik, odrážejí vlivy v oblasti odpadů a znečištění. Mezi kategoriemi faktorů jsou silné interakce. Politický vývoj má silný vliv na ekonomické změny, zejména na rozvojových trzích jako je například Čína. Stejně tak ekonomické, sociální a technologické faktory jsou na sobě závislé. Nicméně, rozčlenění faktorů umožňuje analyzovat komplexní řadu vlivů zvládnutelněji. (Bensoussan a Fleisher, 2013)

b) Metoda „4C“

Metoda „4C“ se zaměřuje na analýzu faktorů globalizace. Jejím úkolem je podnítit manažery k tomu, aby se zabývali širšími souvislostmi, i když někdy vzdálenými faktory a také jejich vzájemným propojením. Metoda se zaměřuje na analýzu tržního prostředí, ne na analýzu makroprostředí jako takového. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Pracuje se 4 základními faktory:

- Customers = zákazníci (hodnota pro zákazníka, jeho preference apod.),
- Costs = náklady (náklady na zřízení pobočky, dopravu, nové zaměstnance, marketing apod.),
- Competitors = konkurence (místní i globální konkurenti, provázanost činností a trhů),
- Country = národní specifika (celní bariéry, schvalovací proces, různé kulturní normy, ochranná politika a další).

c) Analýza oborového prostředí

Situace v každém oborovém prostředí se neustále mění a v každém oborovém prostředí se mění jinak. V této analýze je obtížné definovat relevantní odvětví. Odvětví je většinou definováno jako nějaká skupina podniků, které nabízejí na trhu obdobný výrobek či službu. Pro definování hranic odvětví je tedy klíčovým prvkem definování tohoto relevantního trhu.

V této analýze sledujeme základní charakteristiky odvětví, tj. například velikost trhu, nároky na kapitál, fázi životního cyklu (jestli je ve fázi vzniku, růstu, stagnace, dozrání či úpadku), poté vstupní a výstupní bariéry, geografický rozsah konkurence, konkurenty

(jejich počet a velikost, a počet a velikost jejich zákazníků), tempo technologických změn, nároky na kapitál, diferenciaci výrobků apod.

Je třeba také určit, zda se jedná o odvětví, ve kterém se nachází mnoho malých či středních podniků, mezi jejichž tržními podíly nejsou velké rozdíly (tj. tzv. atomizované odvětví) anebo jestli se jedná o odvětví, kde se nachází malý počet podniků s velkým tržním podílem (v tomto případě se jedná o tzv. konsolidované odvětví).

Atomizované odvětví se vyznačuje tím, že tam jsou minimální vstupní bariéry a produkty jsou diferencované a existují v něm velmi blízké substituty. Atomizovaná struktura odvětví přináší spíše hrozby než příležitosti. Nejvhodnější strategií pro firmy v tomto odvětví je minimalizace nákladů.

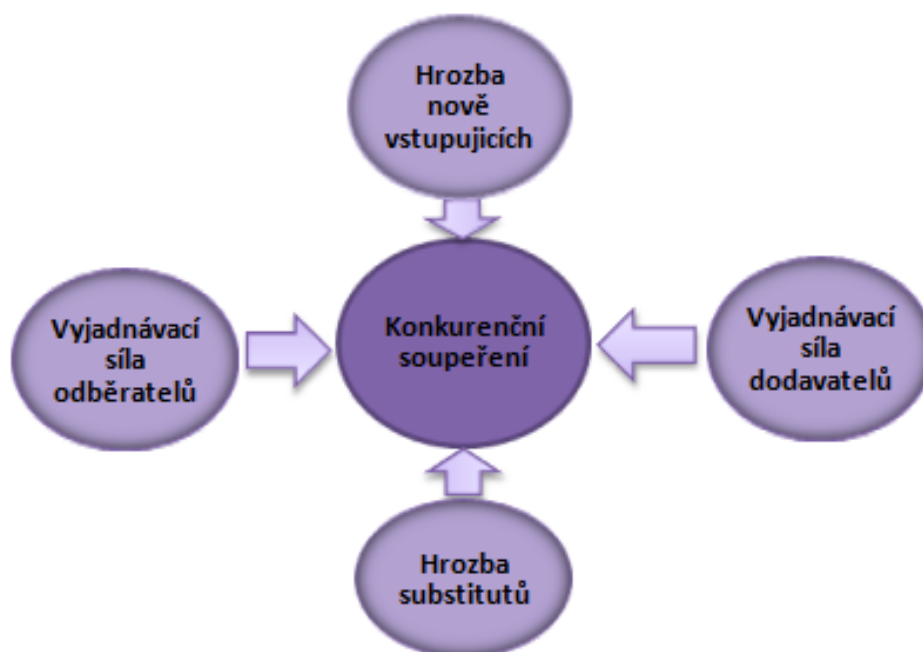
Naopak konsolidované odvětví je charakteristické existencí vstupních bariér a produkty můžou být homogenní i diferencované. Jelikož aktivity jednoho podniku ovlivňují tržní podíl ostatních konkurenčních podniků, musí podnik uvažovat o dopadu svých rozhodnutí na chování ostatních společností a musí se snažit předvídat jejich reakce. (Sedláčková, Buchta, 2006)

d) Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Podle Zuzáka (2011) je pochopení makro-prostředí velice důležité pro rozvoj strategie, na druhé straně je to jen polovina obrazu. Je třeba mít znalosti o svých konkurentech a o dopadu, který můžou mít na organizaci. Proto je třeba provádět tuto analýzu pěti sil, kterou Porter navrhuje používat pro identifikaci atraktivity odvětví.

Michael. E. Porter určil 5 klíčových sil (viz obrázek č. 2.4), které určují základní atraktivitu trhu nebo odvětví na trhu v dlouhodobém horizontu. Jeden z nejdůležitějších aspektů pro použití této techniky je schopnost organizace definovat svůj trh. Definování trhu může zkomplikovat krátkozrakost a ta může znemožnit zjištění o tom, kdo je konkurent z hlediska tržní potřeby a příležitostí. Například, Coca-Cola definovala svůj trh a konkurenty pouze jako trh nealkoholických nápojů, což bylo příliš omezené.

Obrázek č. 2.4 – Porterův model pěti sil.



Zdroj: Vlastní zpracování.

e) Model šesti sil podle Grovea

Pokud do Porterova modelu přidáme ještě jednu sílu – a to sílu komplementáře, a substituty nahradíme výrazem „zásadní změna podnikání“ vznikne model šesti sil podle Grovea. Komplementáři jsou myšleny podniky, jejichž činnost je závislá nějakým způsobem na podnikání analyzovaného podniku a naopak. Zásadní změnou podnikání je myšlen stav, kdy se může prodávat stejný výrobek, ale změní se například systém prodeje. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

f) Analýza konkurence

Při vytváření strategie musí brát firma v potaz mimo jiné i postavení podniku na trhu a strategie konkurentů. Poznat své konkurenty je velice důležité a cenné.

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012) konkurenční analýza obsahuje:

- získání informací o významných konkurentech
- využití informací k odhadu jejich budoucího chování

Cílem konkurenční analýzy je odhalit, kdo vůbec jsou naši konkurenti, jaké jsou jejich strategie a plány, jak budou konkurenti reagovat na naše kroky a jak ovlivníme jejich chování,

abychom získali konkurenční výhodu. Již výše zmíněný M. Porter zkonstruoval obecný rámec analýzy konkurence, který je založený na strategii, cílech, očekáváních a možnostech a zdrojích. Zdroje informací o konkurentech již byly zmíněny v předchozí podkapitole.

2.2.2. Analýza vnitřního prostředí

Po stanovení cílů a vnější analýze je na řadě analýza vnitřního prostředí, která se soustředí na přezkoumávání zdrojů, schopností a kompetencí společností a jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek podniku. Analyzovat vnitřní zdroje podniku a jeho schopnosti je důležité proto, aby byla navrhnutá strategie účinná vůči vnějšímu prostředí a zároveň byla i realizovatelná a udržitelná vůči možnostem firmy. (Hill a Jones, 2013)

Mezi metody a techniky interní analýzy patří například analýza zdrojů, analýza hodnotového řetězce, technika VRIO, McKinseyho model 7S, Balanced Scorecard analysis, finanční analýza, analýza portfolia a další.

a) Analýza zdrojů

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012) můžeme zdroje rozdělit do čtyř základních skupin:

- hmotné/fyzické – snadno identifikovatelné, protože máme informace o stavu a struktuře (např. pozemky, stroje, budovy, energie, suroviny apod.),
- nehmotné – hůře identifikovatelné, měřitelné i srovnatelné, a je těžké hodnotit vývoj (např. licence, patenty, know-how, vědomosti, loajalita zaměstnanců apod.),
- finanční zdroje – hotovost, řízení pohledávek a závazků, vlastní kapitál,
- lidské zdroje – hmotná složka (např. počet lidí, jejich kvalifikační či věková struktura apod.) a složka nehmotná (např. zkušenosti, schopnosti, dovednosti, apod.).

Po provedení této analýzy, bychom měli znát odpověď na tři otázky:

- Jaká je efektivita využití stávajících zdrojů – zde je možno použít poměrové ukazatele (např. podíl zisku k obratu či podíl obratu a počtu zaměstnanců), které poté porovnáme s konkurencí, nebo s normami v odvětví apod.
- Vyváženost zdrojů – pro dosažení maximální efektivity je třeba, aby byl poměr mezi zdroji vyvážený (k čemu nám budou špičkoví odborníci bez odpovídající

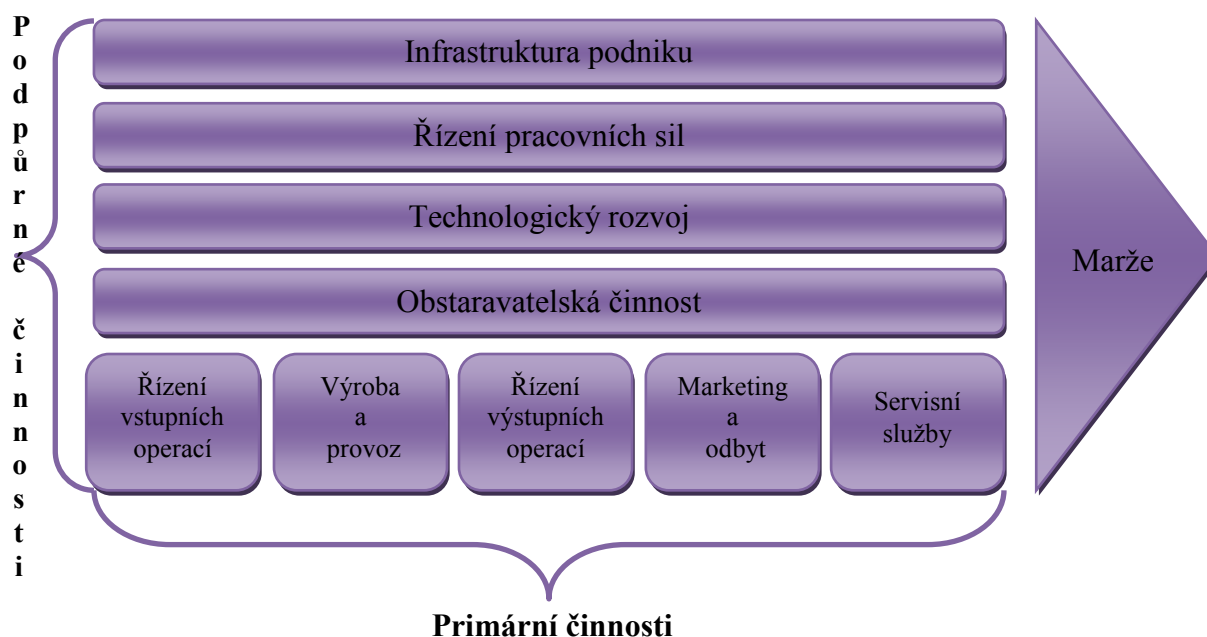
technologie, či naopak skvělé technologie a nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci).

- Flexibilita našich zdrojů – schopnost měnit své základní charakteristiky a využití zdrojů

b) Analýza hodnotového řetězce

Podle Zuzáka (2011), M. Porter v analýze hodnotového řetězce dělí činnosti v podniku na primární a podpůrné. Mezi primární činnosti, které vytváří hodnotu pro zákazníka, patří vstupní operace (např. skladování materiálu, doprava), výroba, výstupní operace (hlavně skladování výrobků a distribuce), marketing a prodej, a servisní služby, které jsou obvykle realizované a zaměřené mimo podnik. Mezi podpůrné činnosti, které hodnotu pro zákazníka nepřinášejí, ale naopak zvyšují náklady, patří podniková infrastruktura, technologický vývoj, ŘLZ v plném rozsahu a obstaravatelská činnost (viz. obrázek č. 2.5).

Obrázek č. 2.5 – Prvky hodnototvorného řetězce



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vochozky, Mulače a kolektivu (2012).

Tato analýza je důležitá pro volbu strategie, rozdíly v řetězci mají podstatný význam pro dosažení konkurenční výhody. Identifikace činností není důležitá kvůli snižování nákladů, ale hlavně kvůli vazbě na zákazníky. Je důležité, aby činnosti odpovídaly požadavkům zákazníků a ne firmě, což je bohužel velkým problémem, protože často se postupy, které vyhovují dodavatelům, vnucují zákazníkům.

Jelikož podpůrné činnosti nepřidávají hodnotu zákazníkovi a zvyšují náklady, měl by je podnik zefektivnit nebo eliminovat.

c) Finanční analýza

Samotná finanční analýza (dále jen FA) zahrnuje mnoho metod a technik a její vyjmenování a popsání by zabralo celou novou práci. Proto si zde uvedeme pouze některé způsoby, které později budou aplikovány.

Podle Dluhošové (2010) napomáhá FA posoudit a zhodnotit situaci podniku z finančního hlediska. Hlavním úkolem je tedy popsat úroveň současné finanční situace a snažit se posoudit vyhlídky v budoucnosti. Existuje mnoho druhů metod a analýz, jak zhodnotit finanční situaci podniku. Jsou to například poměrové ukazatele (jako jsou ukazatele likvidity, aktivity, rentability a další), poté predikční modely hodnocení finanční úrovně (např. Altmanův model, Kralickův Quick-test, Tafflerův model a další), dále pak horizontální a vertikální analýza, pyramidový rozklad finančních ukazatelů a další.

Zdrojem pro FA může být rozvaha podniku, výkaz zisku a ztráty (VZZ), či výkaz cash flow.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost, měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dále měří schopnost dosahovat zisku a používá se k hodnocení efektivnosti v určité činnosti. V čitateli se vždy počítá s položkou, která odpovídá výsledku hospodaření a ve jmenovateli je nějaký druh tržby nebo kapitálu. Pro výpočet se používá buďto zisk před zdaněním a úroky (EBIT), nebo zisk před zdaněním (EBT), nebo zisk po zdanění (EAT). (Dluhošová, 2010)

Rentabilita aktiv (ROA) neboli rentabilita celkového kapitálu se spočítá podle vzorce 2.1 a poměří zisk s aktivy investovanými do podniku, bez ohledu na zdroje financování. *Rentabilitu tržeb (ROS)* lze spočítat podle vzorce 2.2 a udává, kolik zisku v peněžních jednotkách přísluší na jednu peněžní jednotku tržeb. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů a vypočítáme ji podle vzorce 2.3 a *rentabilitu investovaného kapitálu (ROCE)* lze spočítat podle vzorce 2.4 a ukazuje, kolik provozního VH před zdaněním a úroky podnik získal z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.2)$$

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2.3)$$

$$ROCE = \frac{zisk\ před\ zdaněním\ a\ úroky}{VK + dlouhodobé\ dluhy} \quad (2.4)$$

Ukazatelé finanční stability a zadluženosti

Podle Dluhošové (2010) jsou zdroje financování podniku právě to, co charakterizuje finanční stabilitu podniku. Finanční stabilitu můžeme hodnotit pomocí vztahu mezi aktivy a zdroji jejich krytí.

Mezi nejdůležitější ukazatele patří *podíl vlastního kapitálu na aktivech* (výpočet dle vzorce 2.5), který informuje o tom, do jaké míry je podnik schopný pokrýt svůj majetek vlastními zdroji, tedy jak je vysoký finanční samostatnost podniku.

Dalším ukazatelem je *tzv. finanční páka*, která se také nazývá majetkový koeficient a vyjadřuje krytí celkových aktiv vlastními a cizími zdroji (vzorec 2.6).

Ukazatel celkové zadluženosti neboli věřitelského rizika hodnotí přiměřenost zadlužení podniku. Vypočítat ho můžeme podle vzorce 2.7, a pokud dosadíme místo cizího kapitálu pouze dlouhodobý cizí kapitál, dostaneme ukazatel *dlouhodobé zadluženosti* a dosazením krátkodobého cizího kapitálu dostaneme ukazatel *běžné zadluženosti*.

Obdobnou vypovídající schopnost má i *ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu* (vzorec 2.8), který by se u stabilních společností měl pohybovat mezi 80 – 120 %.

$$Podíl\ VK\ na\ A = \frac{VK}{aktiva\ celkem} \quad (2.5)$$

$$Finanční\ páka = \frac{celková\ aktiva}{vlastní\ kapitál} \quad (2.6)$$

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.7)$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti VK} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{VK}} \quad (2.8)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku dostat svým závazkům. Rozlišujeme 3 typy – celkovou, pohotovou a okamžitou likviditu.

Celková likvidita neboli běžná, či likvidita třetího stupně, se spočítá podle vzorce 2.9, a poměruje objem OA a objem krátkodobých závazků. Za ideální hodnotu tohoto ukazatele je považováno rozmezí od 1,5 do 2,5.

Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně se spočítá podobně jako celková, akorát od OA odečteme zásoby (vzorec 2.10). Hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí od 1,0 do 1,5.

Poslední, *okamžitá likvidita* neboli likvidita prvního stupně se vypočítá podle vzorce 2.11 a její doporučená hodnota je v rozmezí od 0,9 do 1,1, ale v ČR bývá rozmezí rozšiřováno na rozmezí od 0,6 do 1,1 a podle ministra průmyslu a obchodu je dolní mez dokonce 0,2. (Růčková, 2008)

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovému platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Tyto ukazatele likvidity je vhodné doplnit ukazateli struktury oběžných aktiv. Prvním je *podíl pohledávek na OA*, který se spočítá jako poměr pohledávek k oběžným aktivům, další je *podíl zásob na OA*, který spočítáme podílem zásob k oběžným aktivům a posledním je *čistý pracovní kapitál (ČPK)*, který se spočítá buď odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv, nebo fixních aktiv od dlouhodobých zdrojů. ČPK tvoří ta část OA, která se během roku přemění v pohotovému peněžní prostředky a až jsou splaceny krátkodobé závazky, může být použita k uskutečnění podnikatelských záměrů.

Ukazatele aktivity

Posledním typem poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Jedná se o ukazatele obratovosti a doby obratu.

Doba obratu se vždy vypočítá podle vzorce 2.12, kdy za X se dosadí veličina, pro kterou dobu obratu chceme vypočítat. Pokud chceme vypočítat např. dobu obratu aktiv, dosadíme za X aktiva. Stejně postupujeme při výpočtu doby obratu pohledávek, zásob, či závazků. Hodnota vyjadřuje, jak dlouho trvá obrat celkových aktiv (či jiné veličiny) ve vztahu k tržbám a pozitivní je, aby hodnota byla co nejnižší.

Obrátka se vypočítá podle vzorce 2.13 a postup je stejný – místo X dosazujeme veličinu podle toho, jakou obrátku počítáme. Ukazatel vyjadřuje počet obrátů, tj. kolikrát určitá část majetku projde všemi stádii koloběhu během určité doby. Hodnota by tedy měla být co nejvyšší. (Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu } X = \frac{X \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

$$\text{Obrátka } X = \frac{\text{tržby}}{X} \quad (2.13)$$

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza, také analýza trendů, vyjadřuje časové změny absolutních ukazatelů. K jejímu výpočtu se používají data z rozvahy a VZZ. Sledují se změny absolutní (rovnice 2.14) a také změny relativní v procentech (rovnice 2.15).

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} = \Delta U_t \quad (2.14)$$

$$\text{relativní změna} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}}, \quad (2.15)$$

kde: U_t ... hodnota ukazatele, t ... běžný rok, $t-1$... předchozí rok.

Vertikální analýza se zabývá složením majetku a kapitálu, tj. strukturou aktiv a pasiv. Pro procentní vyjádření se obvykle využívá hodnota celkových aktiv a ve VZZ tržby. Analýza se využívá pro časové srovnání vývojových trendů ve společnosti za více období a taky pro

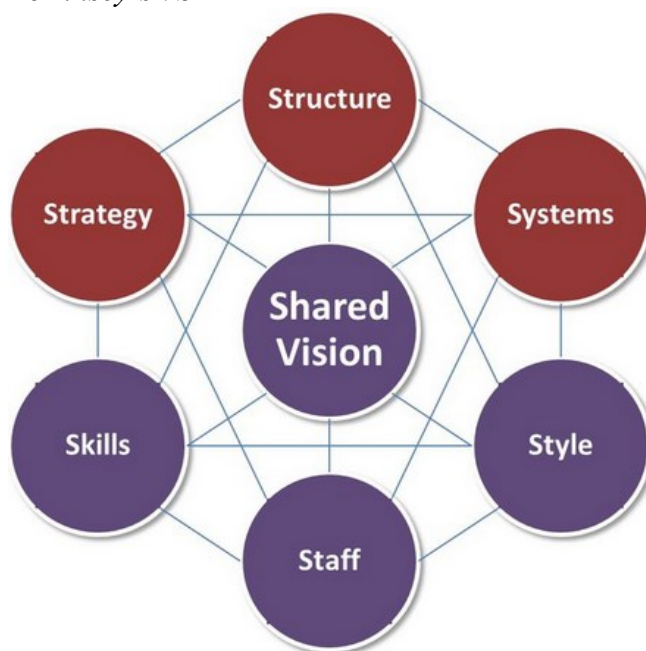
mezipodnikové srovnání neboli srovnání v prostoru. Obecný vzorec pro vertikální analýzu je zobrazen rovnicí 2.16. (Růčková, 2011)

$$\text{podíl na celku} = \frac{\text{hodnota dílčího ukazatele}}{\text{velikost absolutního ukazatele}} \quad (2.16)$$

d) McKinsey's 7S

McKinseyho rámec 7S byl vyvinut v pozdních 70. letech firmou McKinsey & Company. Opírá se o komplexní vztah mezi strategiemi, strukturou, systémy, styly, dovednostmi, zaměstnanci a sdílenými hodnotami. V anglickém jazyce tyto slova začínají na S a z toho plyne název. 7S jsou uspořádány a rozděleny na tzv. 4S měkké prvky a 3S tvrdé prvky. V obrázku č. 2.6 můžete vidět toto rozdělení - vínovou barvu mají prvky tvrdé a fialovou prvky měkké.

Obrázek č. 2.6 – Prvky McKinsey's 7S



Zdroj: Andrew Stags (2014).

Strategie vyjadřuje to, jak organizace dosahuje stanovené vize a jak reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru podnikání. *Strukturou* je chápána obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, nadřízenost, podřízenost atd.) *Systémy* jsou každodenní procedury, sloužící k řízení každodenních aktivit v organizaci a mohou zahrnovat např. komunikační, inovační, informační a další systémy. *Spolupracovníci* jsou lidské zdroje organizace a v této analýze se tím také rozumí jejich rozvoj a školení, vztahy mezi nimi, motivace, chování apod. *Schopnosti* jsou profesionální znalosti

a kompetence, které existují v organizaci. *Styl* je přístup managementu k řízení a také k řešení problémů. Do *sdílených hodnot* řadíme skutečnosti, principy a ideje respektované pracovníky a dalšími skupinami, které jsou zainteresované v úspěšném chodu firmy. *Sdílené hodnoty* by měly být vyjádřeny také v misích podniku. (Mallya, 2007)

e) VRIO

VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney a rozdělil zdroje do 4 skupin – lidské, finanční, materiální a nemateriální zdroje (např. znalosti nebo informace).

VRIO se soustředí na hledání klíčových kompetencí a specifických předností a název vychází ze 4 anglických slov:

- Value – hodnota (ptáme se, zda je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu),
- Rareness – vzácnost, neobvyklost (jestli je zdroj vzácný, či omezený),
- Imitability– napodobitelnou (jak moc je složité zdroj napodobit),
- Organization – organizace, respektive uspořádání (jestli podporuje stávající uspořádání organizace využitelnost zdroje).

2.2.3. Metody pro posouzení vnitřního i vnějšího prostředí

Mezi metody, které analyzují zároveň interní a externí prostředí řadíme SWOT analýzu, BCG matici, SPACE analýzu, Hofferovu matici, matici GE a další. (Hill a Jones, 2013)

SWOT analýza

SWOT analýza je základní a souhrnná metoda, která je považována vlastně za závěr strategické analýzy. Je to analýza vzájemné interakce vnitřních a vnějších faktorů.

Název SWOT je zkratkou anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, což v překladu znamená silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Často bývá složité odhadnout, jestli určitá charakteristika představuje silnou nebo slabou stránku a zda určitý jev znamená spíše hrozbu nebo příležitost.

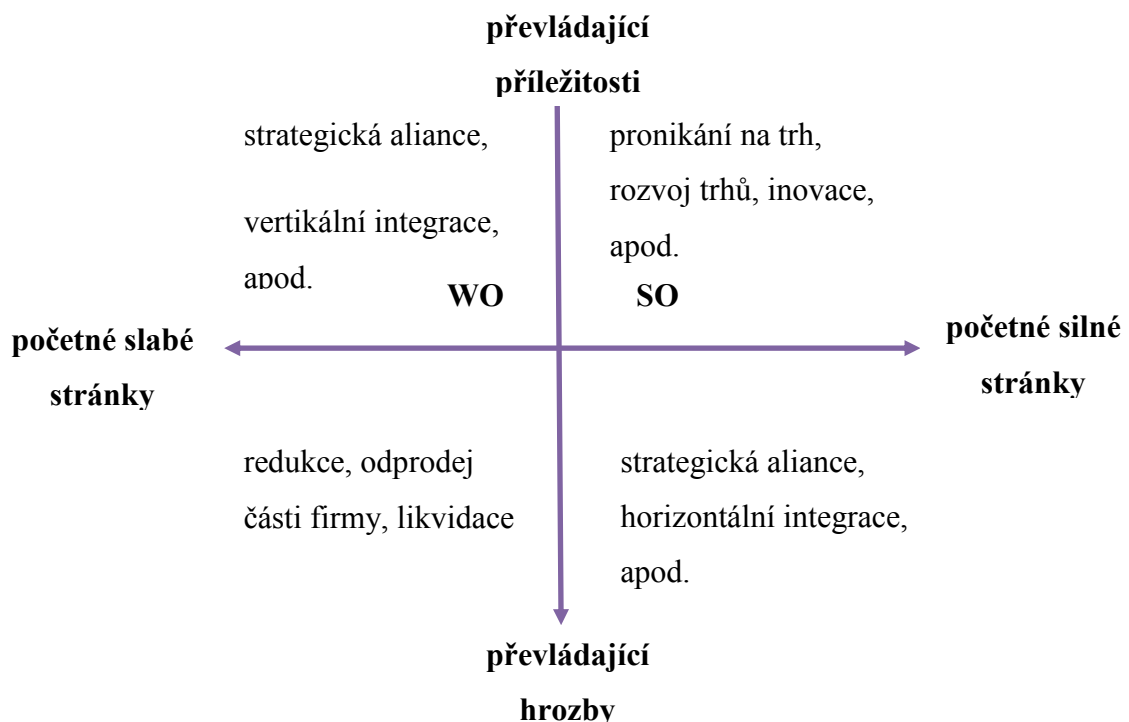
Podle Jakubíkové (2013) jsou silné stránky skutečnosti, které zákazníkům i firmě přinášejí výhody a slabé stránky zaznamenávají ty věci, které firma dělá špatně, případně ty,

ve kterých si vedou lépe ostatní firmy. Příležitosti jsou ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, či mohou přinést firmě úspěch a lépe uspokojit zákazníky. Hrozby jsou skutečnosti, události a trendy, které naopak mohou snížit poptávky, případně zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Cílem této analýzy není pouhé vyjmenování potenciálních hrozeb, příležitostí, silných stránek a slabých stránek, ale hluboká analýza, která poskytne užitečné poznatky.

Silné a slabé stránky určíme pomocí hodnotících systémů a vnitropodnikových analýz. Jako výchozí základnu lze použít nástroje marketingového mixu „4P“ – product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (marketingová komunikace). Jednotlivým kritériím se pomocí dotazování, brainstormingu nebo například diskuze přisoudí váha (1-5) a poté se kritéria vyhodnocují pomocí škál. Většinou se používá škála od -10 do +10, kde 0 znamená, že kritérium není ani silná ani slabá stránka. Toto je způsob, jak podnik může získat přehled o svých slabých a silných stránkách, které poté doplní o předpoklad vzniku hrozeb a příležitostí, a poté poměří se svými schopnostmi výrobky vyrábět a vyvíjet, financovat podnikatelské záměry a také se schopnostmi managementu podniku. Na obrázku č. 2.7 můžete vidět využití SWOT analýzy při navrhování strategií.

Obrázek č. 2.7 – využití SWOT analýzy při navrhování strategií.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubikové (2013).

2.2.4. Prognóza a predikce

Pro správnou formulaci strategií je nutné, aby vycházely ze seriózní předpovědi, nebo odhadu vývoje trhu, tedy z prognózy. V tržní ekonomice je jeden z nejvýznamnějších činitelů trh, který je možno rozlišovat na trh zboží a služeb a trhy výrobních faktorů (tj. trh půdy, trh práce, trh finanční a průmyslové trhy). V případě formulace podnikové strategie je třeba se zaměřit především na trh zboží a služeb, i když vývoj trhů výrobních faktorů může být také významný. (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013)

Prognóza je pravděpodobnost vývoje objektu prognózování. Základní charakteristiky a parametry při prognóze trhu jsou:

- soubor výrobků nebo služeb,
- soubor zákazníků a jejich chování, nebo nákupní preference,
- geografie trhu,
- tržní ne/rovnováha,
- tržní potenciál,
- existence substitutů či komplementů,
- charakter konkurence,
- otevřenost či uzavřenost trhu,
- a další.

Prognózy mohou být krátkodobé (do 5 let), střednědobé (5 – 10 let) a dlouhodobé (10 – 20 let)

Existuje mnoho metod, pomocí kterých můžeme prognózu stanovit. Patří mezi ně matematicko-statistické metody (tzv. extrapolační metody), mezi které patří analytické extrapolace, lineární a nelineární extrapolace a analytická extrapolace (tj. ekonomicko-matematické modelování). Dalšími metodami pro stanovení prognózy jsou simulace, teorie her, lineární a dynamické programování, a nakonec heuristické metody (mezi které patří Delfská metoda, metoda SAP, metoda scénářů a brainstorming či brainwriting).

2.2.5. Formulace strategie

Po strategické analýze a identifikaci silných a slabých stránek můžeme přistoupit k formulaci strategie. Podle Mallya (2007) je formulace strategie proces, při němž

management vytváří a volí strategie podniku. Tento proces obsahuje i tvorbu všech potřebných komponentů pro řízení podniku, které umožní organizaci, která by směřovala do zvoleného cíle.

Před samotnou formulací je potřeba se vrátit k poslání podniku a zhodnotit, zda poslání nejsou v rozporu s výsledky analýzy. Poté totéž provést s vizí a cíli podniku.

Definovat strategii či strategie je nutné k dosažení stanovených cílů. Podnikem vybraná strategie by měla být optimální a efektivní při řešení daného problému. Implementována může být v dané situaci a s dostupnými zdroji, také v rámci času, musí být ekonomická a akceptovatelná všemi zainteresovanými skupinami organizace. Důležitý je soulad se zdroji, příležitostmi, kompetencemi, očekáváními a riziky.

Podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012) dělíme strategie obecně na ofenzivní, intenzivní, defenzivní, strategie diverzifikace a marketingové. **Ofenzivní strategie** jsou růstové strategie, které často vedou k organizační integraci (vzniká nový podnik a ostatní zanikají, případně 1 podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou). Patří mezi ně fúze a akvizice, které mohou naplnit tři typy integrace, a to dopřednou, zpětnou anebo horizontální.

Dalším typem strategie jsou **intenzivní strategie**, mezi které patří proniknutí na trh, neboli penetrace na trh, kdy je prodej posílen zvýšením nákladů na propagaci, poté strategie rozvoje trhu, kdy se budou prodávat současné produkty na novém segmentu trhu, například pomocí exportu a posledním typem intenzivní strategie je vývoj produktu, kdy je produkt zdokonalen či se upraví a tím se zvýší prodej.

Třetím typem strategií jsou **defenzivní strategie**, mezi které patří Joint Venture neboli společný podnik, kdy se dvě a více firem spojí, i když třeba jen přechodně, pak omezení při redukci, restrukturalizaci či reorganizaci firmy tím, že se sníží aktiva, což by mělo zlepšit finanční situaci anebo snížením nákladů (ale s tím dojde i ke snížení prodeje). V této situaci jsou manažeři pod tlakem majitelů, zaměstnanců či médií. Další defenzivní strategií je prodej části firmy za účelem získání finančních prostředků, například pro jinou investici či akvizici a je to možnost, jak se zbavit ztrátové části firmy. Poslední možnou defenzivní strategií je likvidace a s tím spojený prodej veškerého majetku za zůstatkovou cenu, kdy včasné rozhodnutí může snížit celkovou ztrátu.

Čtvrtým typem jsou **strategie diverzifikace**, mezi které patří soustředná diverzifikace (tj. přidání nového, ale generačně návazného produktu), horizontální diverzifikace (to znamená nový obor pro současný trh, či nový produkt nové generace) a složené diverzifikace (zde se jedná o nový produkt nové generace na novém trhu).

Posledním typem z pohledu této typologie jsou **marketingové strategie**, které se využívají pro dosažení konkurenční výhody a jejich autorem je M. Porter. Patří mezi ně minimalizace nákladů (ceny), například efekty z rozsahu standardizací výroby apod., poté diferenční strategie, kdy jsou nabízeny unikátní produkty s vyšší cenou (zde je ale nutný perfektní marketingový výzkum, který zjistí či potvrdí preference zákazníků) a nakonec strategie zaostření, kdy jsou nabízeny specifické produkty pro poměrně malý okruh zákazníků a firma si může dovést stanovit poměrně vysokou cenu.

Matice TOWS

Matice TOWS je jedna z obecných metod pro tvorbu strategií. Princip metody je založen na rozboru strategické situace a můžete jej vidět v tabulce číslo 2.3. Matice vychází ze SWOT analýzy a je třeba zvážit vzájemný vliv externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W) v kontextu uvažované strategie. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012)

Jak zjistíme, která strategie má být použita? Můžeme využít součin vah a bodového ohodnocení. Každému kritériu lze přiřadit určitou váhu a dále bodové ohodnocení (na kolik toto kritérium podnik splňuje). Součet vah v každé skupině musí být roven jedné. Poté stačí udělat součin váha x body, a v rámci každé skupiny (S, W, O a T) tyto součiny sečíst a podělit počtem kritérií (udělat průměr pro každou skupinu). Poté už stačí jen vybrat příslušný kvadrant v tabulce číslo 2.3.

Význam jednotlivých strategií podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012):

- **Strategie MAXI – MAXI (SO):** ofenzivní přístup. Firma se nachází v ideální pozici, kdy by měla uplatnit své silné stránky a zároveň využít příležitostí, avšak musí respektovat vliv slabých stránek a ošetřit identifikované hrozby.
 - komparativní výhoda, využívání souladu zdrojů a poptávky,
- **Strategie MINI – MAXI (WO):** opatrný přístup. Strategie, která se zaměřuje na rozvoj, a firma by měla zlepšit své slabé stránky a využít příležitosti.

- investice do produktů, kooperace, sklizeň,
- **Strategie MAXI – MINI (ST):** Firma by měla využít své silné stránky a naopak se vyhnout, nebo omezit hrozby.
 - mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb,
- **Strategie MINI – MINI (WT):** Firma by měla být důrazná na management rizik.
 - ustupování, kompromisy, eventuelně likvidace.

Tabulka č. 2.3 – TOWS matice.

TOWS MATICE	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie SO MAXI – MAXI	Strategie WO MINI – MAXI
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie ST MAXI – MINI	Strategie WT MINI – MINI

Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka, 2012.

2.2.6. Hodnocení, výběr a implementace strategie

Hodnocení a výběr variant strategie je náročný proces a využívá hlavně znalosti, zkušenosti a intuici hodnotitelů, a také podporu počítačových modelů.

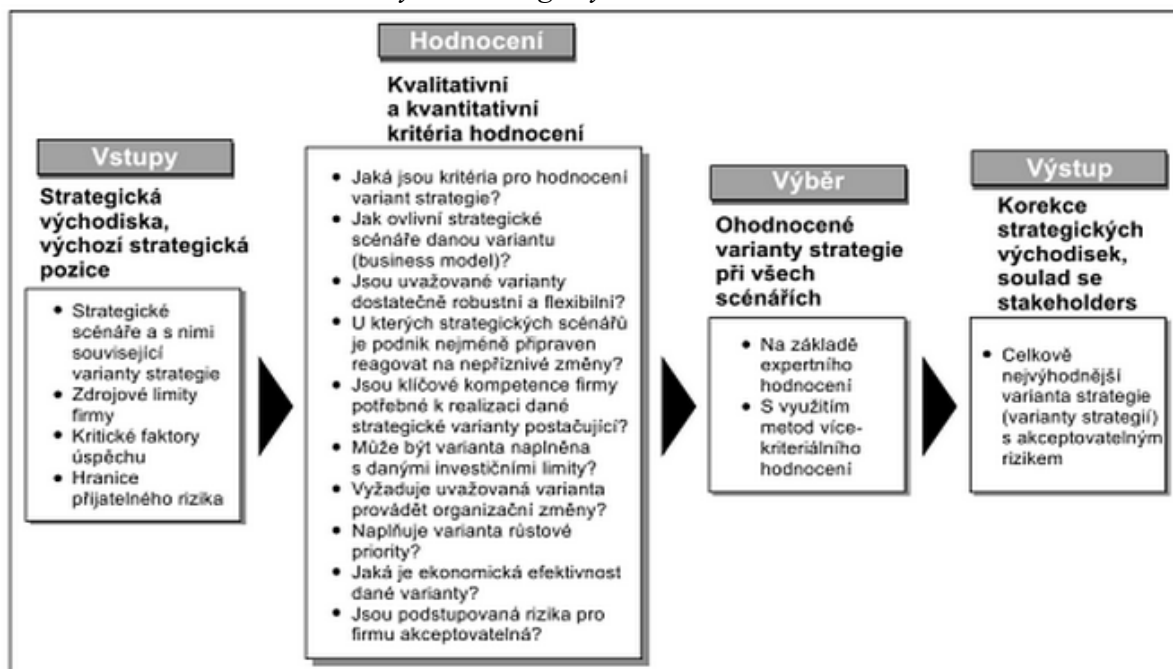
Podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012) by tento proces měl splňovat požadavky, ke kterým patří hlavně:

- míra podrobnosti zpracovaných variant strategie musí podobná,
- jasná kritéria hodnocení (kvalitativní i kvantitativní kritéria),

- specifikovat soubor omezení (např. zdrojová a další omezení),
- hodnotit každou variantu strategie při všech scénářích,
- respektovat hranici přijatelného rizika.

Na obrázku č. 2.8 můžete vidět postup při hodnocení a výběru strategických variant – tj. vstupy, postup při hodnocení, při výběru a výstupy.

Obrázek č. 2.8 – Hodnocení a výběr strategických variant.



Zdroj: Fotr Jiří, Vacík Emil, Souček Ivan, Špaček Miroslav, Hájek Stanislav Tvorba a strategie a strategické plánování: Teorie a Praxe, 2012.

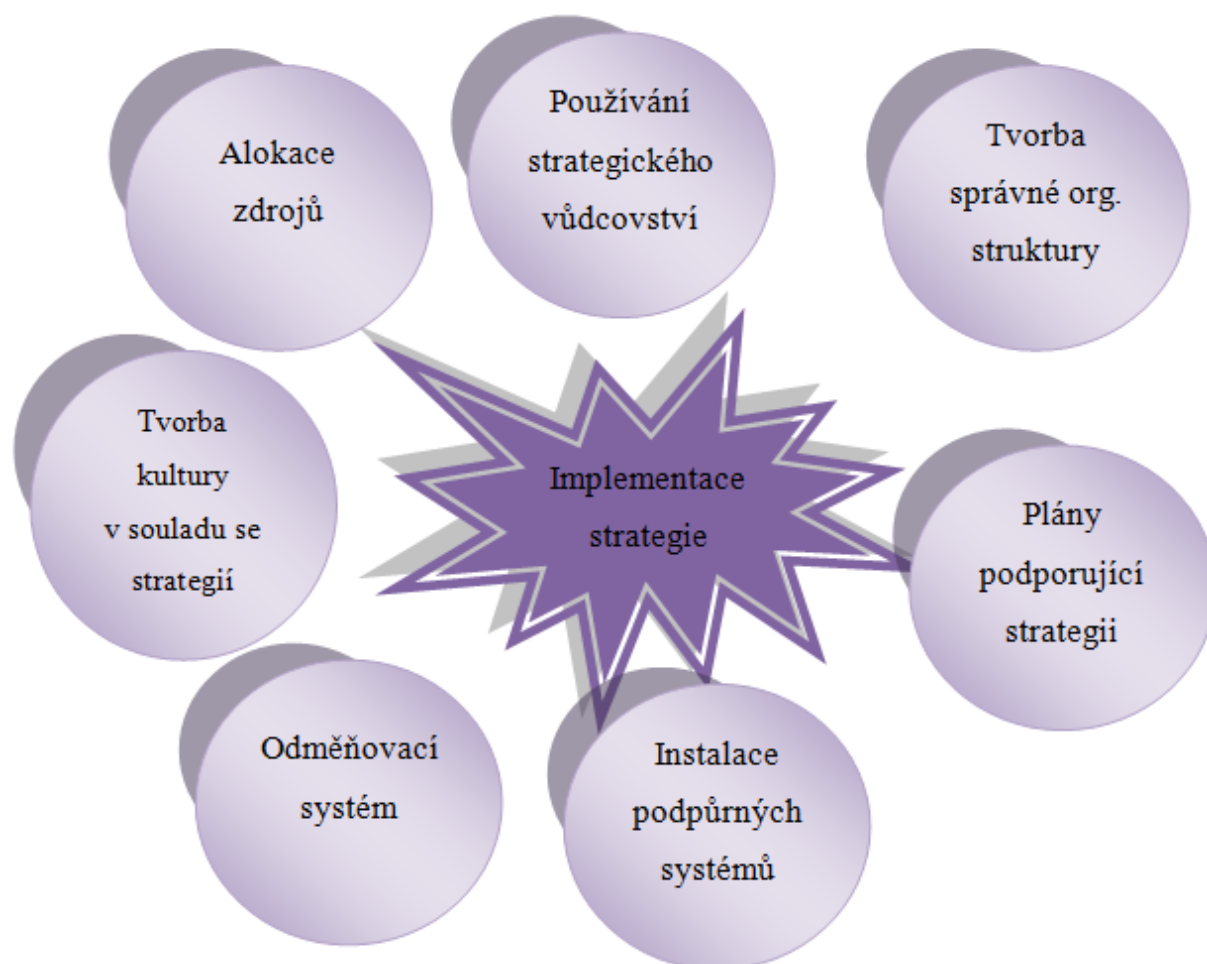
Pokud jsme nadefinovali strategii, můžeme přejít k samotné implementaci strategie. Tento proces si podle Mallya (2007) žádá aktivitu vedení podniku, protože je dost možné, že dojde k velkým změnám, jako je např. organizační kultury, ale i přeměny každodenní rutiny, překonání politických blokády změn, či kulturních aspektů. Je také nutno si vyjasnit, za co budou konkrétní oddělení v podniku zodpovídat, jaký je vhodný typ informačního systému pro monitorování implementace, zdali je nutno přeškolit pracovní sílu a další.

Úspěšná implementace je postavena na to, jak dokáže vedení vytvořit prostředí vhodné pro změny. Tyto změny by neměly být brány jako hrozby, jako příležitost pro další rozvoj podniku.

Možným problémem při implementaci může být například neadekvátní implementace informací a monitorování, negativní postoj pracovníků ke změnám (či dokonce odpor), špatně navolený odměňovací systém, který se nevztahuje k budoucím cílům.

Na obrázku číslo 2.9 je znázorněn proces implementace strategie.

Obrázek č. 2.9 – Proces implementace strategie.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Mallya (2007).

Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) je pro implementaci užitečná metoda **Balanced Scorecard** (BSC). Aplikace této metody se skládá z těchto kroků:

- 1) **Stanovení cílů** – stanovené cíle musí vycházet ze zvolené strategie podniku a také z jejich strategických cílů. Cíle se stanovují v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců.
- 2) **Propojení souvislostí** – klíčové je propojení cílů ve všech 4 oblastech a poté vymezení váhy pro každý ukazatel.

- 3) **Stanovení měřítek a cílových hodnot** – je nutno kvantifikovat stanovené cíle a stanovit jim cílové hodnoty a měřítka.
- 4) **Určení akčních programů** – je nutné přijmout a také realizovat akční projekty a programy.
- 5) **Zapojení do běžných systémů** – BSC je nástroj používaný pro řízení firmy prostřednictvím strategických ukazatelů a cílů. Každý manažer by měl být zainteresován.

Po každé implementaci strategie je nutné dohlédnout, zda-li se vše vyvíjí podle našich předpokladů a tedy je třeba klást důraz na **kontrolu**. Podle Srpové, Řehoře a kol. (2010) je třeba kontrolovat soulad vnitřních podmínek firmy s předpoklady, poté soulad vývoje trhu, situace u konkurence a zákazníků s předpoklady a nakonec také kontrolovat a zajistit, aby nedocházelo k významným odchylkám vnějšího prostředí. Realizace kontroly může probíhat buďto v podobě interního auditu, který slouží k posuzování způsobilosti procesů, které jsou zásadní pro zajištění strategických záměrů a k posouzení jeho průběhu, anebo v podobě controllingu, který se užívá ke kontrole plnění naplánovaných cílů. Při controllingu jsou monitorovány předem stanovené měřitelné veličiny, které jsou srovnávány s plánovanými hodnotami a kontrola probíhá v předem určených intervalech (měsíčních, čtvrtletních či ročních). Na základě porovnání plánů a skutečnosti jsou určeny odchylky a poté jsou stanoveny příslušná opatření.

3. Prezentace vybraného podniku

Pro účely této diplomové práce byla zvolena firma, jejíž majitelé si nepřejí, aby byl název firmy v této práci zmíněn, budeme jí tedy říkat společnost FGH, s. r. o. Tato společnost sídlí v Ostravě, vznikla v roce 1991 a má tři společníky.

Předmětem podnikání této firmy je provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování, dále výroba, obchod a služby neuvedené v př. 1 až 3 živnostenského zákona, a montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

V době, kdy byla firma založena, zaměstnávala 15 zaměstnanců, poté tento počet stoupal, avšak v posledních letech naopak klesal. Například v roce 2010 byl průměrný počet zaměstnanců 40, v roce 2011 31, v roce 2012 34, v roce 2013 disponovala firma 28 zaměstnanci. Průměrný stav zaměstnanců za poslední tři roky můžete vidět v tabulce číslo 3.1.

Tabulka č. 3.1 – průměrný stav zaměstnanců za poslední tři roky.

<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet zaměstnanců na dané pozici</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet zaměstnanců na dané pozici</i>
<i>Zedník</i>	8	<i>Zámečnick</i>	2
<i>Dělník</i>	6	<i>Instalatér</i>	1
<i>Technik</i>	6	<i>Klempíř</i>	1
<i>Elektrikář</i>	3	<i>Obkládač</i>	2
<i>Tesař</i>	2	<i>Skladník</i>	1
<i>Zásobovač</i>	4	<i>Uklízečka</i>	1
<i>Administrativní pracovník</i>	3	<i>Účetní</i>	2
<i>Malíř</i>	2	<i>Celkem</i>	44

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti.

Jelikož se jedná o stavební firmu, tento počet zaměstnanců často kolísá a záleží na velikosti zakázek a hlavně na sezóně, protože činnost stavebních firem je ovlivněná sezónou a také ročním obdobím, kdy rozsah prací v zimě není tak velký, jako v létě, kdy počet prací roste a firma tak najímá další zaměstnance, brigádníky či studenty.

4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku

V této části diplomové práce bude provedena strategická analýza vybraného podniku, kterým je stavební firma FGH, s. r. o. Strategická analýza bude provedena podle metodiky, která byla popsána v teoretické části této diplomové práce, tedy v druhé kapitole.

Nejprve bude zhodnoceno vnější prostředí firmy, ke kterému bude využito metod PEST analýzy, v rámci které budou zhodnoceny faktory, politicko – právní, ekonomické, sociální a technologické. Poté bude použita metoda „4C“, pomocí které budou rozebrány všechny faktory – tj. náklady, národní specifika, konkurence a zákazníci. Následovat bude analýza oborového prostředí, tedy analýza stavebnictví, ve které budou zhodnoceny veškeré faktory a důležitá fakta týkající se tohoto oboru. Poslední metodou pro analýzu vnějšího prostředí bude Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je velice důležitá, jelikož právě konkurence je ve stavebnictví často užívaným pojmem vzhledem k vysoké konkurenci v oboru.

Po analýze vnějšího prostředí bude provedena analýza vnitřního prostředí pomocí finanční analýzy, která bude provedena pomocí dat daných podnikem k dispozici a bude analyzováno finanční hospodaření společnosti za posledních 5 let (2010 – 2014). K hodnocení finančního hospodaření bude užito postupů a vzorců, které jsou vysvětleny v druhé kapitole a patří mezi ně ukazatele rentability, aktivity, likvidity a ukazatele finančního zadlužení a stability. Dále bude provedena horizontální a vertikální analýza. Po finanční analýze bude provedena analýza zdrojů a nakonec této kapitoly bude vypracována SWOT analýza, která bude vyhodnocena pomocí TOWS matice spolu se stanovením ohodnocení a vah pro jednotlivé faktory.

4.1. PEST analýza

V PEST analýze, jak již bylo v teoretické části práce zmíněno, nás budou zajímat politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politicko-právní faktory

Ze členství ČR v Evropské unii (EU) vyplývá, že společnosti jsou ovlivněny nejen právním systémem země, ale i právním systémem EU. Politické dění a hlavně zákony, platné

pro dané území, ovlivňují jak neziskové organizace, tak živnostníky i velké nadnárodní organizace.

Politická situace v ČR není v současnosti zrovna příznivá. Důvodů pro nepříznivost je hned více. Prvním z nich je fakt, že se v zemi za posledních 23 let vystříдалo 10 různých vlád a jelikož jsou prezentované názory stran odlišné, je časté střídání nežádoucí. Přitom pokud by se vládnoucí strana udržela po celou dobu možného funkčního období (tj. 4 roky), nemuselo by docházet k tak velkým změnám. Vzhledem k těmto změnám je nutné, aby podniky stále sledovaly změny v zákonech a vyhláškách, což jim přináší další náklady. Nutno také podotknout, že mnoho politiků v zemi bylo obviněno z korupce a dalších skandálů. Dalším důvodem k nespokojenosti je stále narůstání státního dluhu, který od roku 1995 neklesl.

Kromě Zákonu o obchodních korporacích 90/2012 Sb., který částečně nahradil již zrušený Obchodní zákoník, se musí všechny stavební firmy řídit Stavebním zákonem č. 183/2006 Sb. a prováděcími vyhláškami ke stavebnímu zákonu č. 183/2006 Sb. Pro stavební firmy je nutná komunikace s městskými stavebními úřady, které nařizují a oznamují různé provádění úprav apod., přijímají žádosti, a vydávají stavební povolení a další rozhodnutí. Veškeré tyto informace lze najít na webových stránkách Českých Stavebních Standardů. (<http://www.stavebnistandardy.cz/>)

Velký vliv na stavební firmy mělo zakázání tzv. „Švarcsystému“. Švarcsystém je název pro způsob vykonávání práce nejen prostřednictvím zaměstnanců, ale i tak, že formálně vstupují do činností samotní podnikatelé. V minulosti byl zakázán, pak byl zákaz zrušen (i když byl stále považován jako jeden z možností daňových úniků) a v současnosti je od roku 2012 opět vysloveně zakázán. Za porušení zákazu jsou samozřejmě udělovány sankce, je ale těžké odhalit co švarcsystém ještě je, a co není.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory analyzujeme makroekonomickými ukazateli, mezi které patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, vývoj směnného kurzu CZK/EUR a CZK/USD, míra nezaměstnanosti a průměrná mzda. Vývoj těchto ukazatelů můžete vidět v tabulce č. 4.1.

Z tabulky vyplývá, že za posledních 5 let HDP docházelo k růstu HDP krom let 2012 a 2013. Podle ministerstva financí je v roce 2015 očekáván růst HDP o 2,7 % a v roce 2016

o 2,5 %. Míra inflace byla v roce 2014 nejnižší za celé sledované období a v roce 2015 je očekáváno ještě snížení a to na 0,3 % a v roce 2016 naopak zvýšení na 1,4 %.

Tabulka č. 4.1 – Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů.

Rok/Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoj HDP v %	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0
Míra inflace v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4
Kurz CZK/EUR (průměr)	25,290	24,586	25,143	25,974	27,533
Kurz CZK/USD (průměr)	19,111	17,688	19,583	19,565	20,746

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2015).

Vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/USD by byla kapitola sama pro sebe, jelikož Česká národní banka (ČNB) záměrně v poslední době oslabuje korunu. Středový kurz k datu 17. 3. 2015 je 25,80 CZK/USD a 27,29 CZK/EUR a průměrný kurz amerického dolaru, který by byl vyšší než 25 CZK/USD byl naposledy v roce 2004 a průměrný eurový kurz vyšší než 27 CZK/EUR byl naposledy v roce 2007. Prognóza vývoje kurzu není bohužel zrovna kladná, nelze totiž v následujícím období očekávat výrazný pokles těchto kurzů (posílení koruny). (Kurzy CZ, 2015)

Dále je důležitý vývoj daňových sazeb, který je zobrazen v tabulce č. 4.2. Můžeme vidět, že daň z příjmu právnických i fyzických osob se za posledních 6 let nezměnila. Daň z příjmů PO je od roku 2010 stejná, do té doby byla měněna, například v roce 1999 byla 35 % a daň z příjmu FO je 15 % již od roku 2008. Daň z přidané hodnoty (DPH) ovšem změnami prošla. Zatímco základní sazba se za posledních 6 let zvýšila pouze o 1 %, u snížené sazby došlo k větším změnám a od roku 2015 jsou zavedeny dvě snížené sazby. U DPH je třeba podotknout, že ve stavebnictví platí snížená sazba 15 % na určité stavby a činnosti, jako jsou stavby pro sociální bydlení, včetně jejího příslušenství nebo třeba změny dokončené stavby pro sociální bydlení vymezené stavebním zákonem atd., znamená to tedy, že snížená sazba platí pro byty, rodinné domy a bytové domy, které jsou určeny k sociálnímu bydlení (tedy ne k podnikání).

Kromě těchto daňových sazeb se podniků týkají také odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, dále silniční daně, spotřební daně, daně z nemovitostí a další.

Tabulka č. 4.2 – Vývoj vybraných daňových sazeb v %.

Rok/Daň	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPH základní sazba	20	20	20	21	21	21
DPH snížená sazba	10	10	14	15	15	10 a 15
Daň z příjmů PO	19	19	19	19	19	19
Daň z příjmů FO	15	15	15	15	15	15

Zdroj: Vlastní přepracování podle Wolters Kluwer, a. s. – Účetní kavárna (2015).

Sociální faktory

Pro účely této diplomové práce jsou důležitými faktory míra nezaměstnanosti a průměrná mzda. Vývoj těchto dvou ukazatelů můžete vidět v tabulce č. 4.3. Míra nezaměstnanosti po sledované období kolísala, nejnižší byla v loňském roce (6,1 %) a pro následující dva roky je očekáváno snížení (na 5,7 % v roce 2015 a v roce 2016 na 5,6 %).

Vzdělanost a gramotnost obyvatelstva v ČR vzrůstá a s tím je také spojen nárůst využívání IT technologií a médií. Právě vliv médií a s tím i spojené reklamy je v současné době opravdu velký a proto je dobré se zaměřit na propagaci firmy a jejího jména pomocí kvalitní reklamy a médií, a dostat se tak do podvědomí spotřebitelů.

Tabulka č. 4.3 – Vývoj míry nezaměstnanosti a průměrné mzdy.

Rok/Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Míra nezaměstnanosti v %	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1
Průměrná mzda v Kč	23 932	24 319	25 109	25 078	25 686

Zdroj: Vlastní přepracování podle Českého statistického úřadu (2015).

Co se týče vzdělávání, tak stoupá počet vysokoškolského vzdělávání a naopak klesá počet lidí s odborným vzděláním na středních školách a gymnáziích.

Podle indexu „Better life index“ se ČR řadí v mnoha oblastech k průměru až lehce k nadprůměru. Roční disponibilní důchod domácností na obyvatele je o 6 676 USD menší, než je průměr OECD, je ale nutné zdůraznit, že je velký rozdíl mezi nejbohatší a nejchudší populací (20 % nejbohatší top populace vydělává přibližně 4x tolik jako spodních 20 %). Průměr zaměstnanosti OECD je 65 % a průměr ČR je o něco vyšší (67 %) a prům. počet odpracovaných hodin je také vyšší než průměr OECD. Průměr vzdělání OECD na úrovni středních škol je 75 % a ČR má tento průměr vyšší (92 %) a kvalita tohoto vzdělání je také lehce nadprůměrná (ČR má skóre 500 a průměr je 497). (OECD Better Life Index, 2015)

Technologické faktory

Dopravní síť v ČR je dostatečná, horší je to už s kvalitou. V zemi se nacházejí jak dálnice, tak rychlostní silnice I., II. a III. třídy, tak i místní komunikace ve městech, obcích a veřejně přístupné účelové komunikace. Dálnice a rychlostní silnice jsou na většině místech zpoplatněny.

Poslední dobou je hybnou silou ve stavebnictví udržitelnost a tento trend se začíná projevovat už při vývoji a výrobě stavebních materiálů. Nejedná se jen o energetickou efektivitu materiálu, ale také o co nejmenší negativní ekologický dopad (tzv. ekologickou stopu) při jeho výrobě, zpracování a po celou dobu životního cyklu. Nejde tedy jen například o to, z čeho je budova postavená, ale hlavně o to, jak funguje pro uživatele, životní prostředí, apod.

Dalším trendem jsou v posledních letech nízkoenergetické a pasivní domy, a český trh nabízí pro stavbu těchto domů mnoho materiálů i postupů a proto zde existuje možnost velkého výběru, kdy si každý může vybrat podle svých představ. V tomto případě hraje velkou roli cena, kvalita a jednoduchost výstavby.

4.2. Metoda „4C“

U této metody nás zajímají 4 oblasti, kterými jsou zákazníci, náklady, konkurence a národní specifika.

Zákazníci

Firmy, jejichž předmět podnikání souvisí se stavebnictvím, jsou specifické svými zákazníky a jejich velikost se odvíjí od velikosti stavební firmy.

Společnost FGH, s. r. o. má zakázky hlavně od právnických osob a firem. Naopak, co se týče soukromých zakázek, těch má společnost minimum (v minulosti to bylo cca 1-3 zakázky ročně, dnes je to maximálně jedna, ale spíše žádná). Firma FGH, s. r. o. se zabývá jak velkými tak i menšími zakázkami a nejvíce zakázek má firma v Moravskoslezském kraji, ve kterém má firma sídlo. Devět zákazníků s největším podílem na výkonech společnosti v roce 2014 můžete vidět v grafu č. 4.1.

Graf č. 4.1 – Zákazníci společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti.

Společnost má několik stálých zákazníků, jako je např. ČEPS Invest, a. s. pro kterou firma provádí energetické vedení, betonové patky stožárů, různé úpravy, opravy a rozvody, dále ČEZ Korporátní služby, s. r. o., pro které provádí různé stavební práce dle výběrového řízení a stálé údržby a opravy budov a zařízení. Stejně provádí údržby a opravy pro Státní správu hmotných rezerv a pro ČSOB Praha, a. s. provádí celoroční údržbu poboček po celé ČR.

Národní specifika

Národní specifika již byla popsána v PEST analýze a všechno chování společností je ovlivňováno jak právním systémem ČR, tak i právním systémem EU.

Náklady

Náklady a s nimi související cena jsou pro získání zakázek stavebních firem zásadní. Ve stavebnictví existuje mnoho firem na trhu, a pokud chce tedy firma získat zakázku (ať už veřejnou či soukromou), je kolikrát třeba nabídnout velice nízkou cenu a musí stejně jako všechny firmy co nejvíce snížit své náklady, ale stále zaručit určitou kvalitu. Právě kvalita vs. cena bývá ve stavebnictví častým problémem a je mnoho případů, kdy právě kvůli nízkým nákladům i kvalitě končí zakázky soudním sporem mezi zadavatelem a provádějící firmou (typickým příkladem je projekt dálnice D47).

Vzrůstající tendence nákladů společnosti bude rozebrána ve finanční analýze, tedy v podkapitole 4.5.

Konkurence

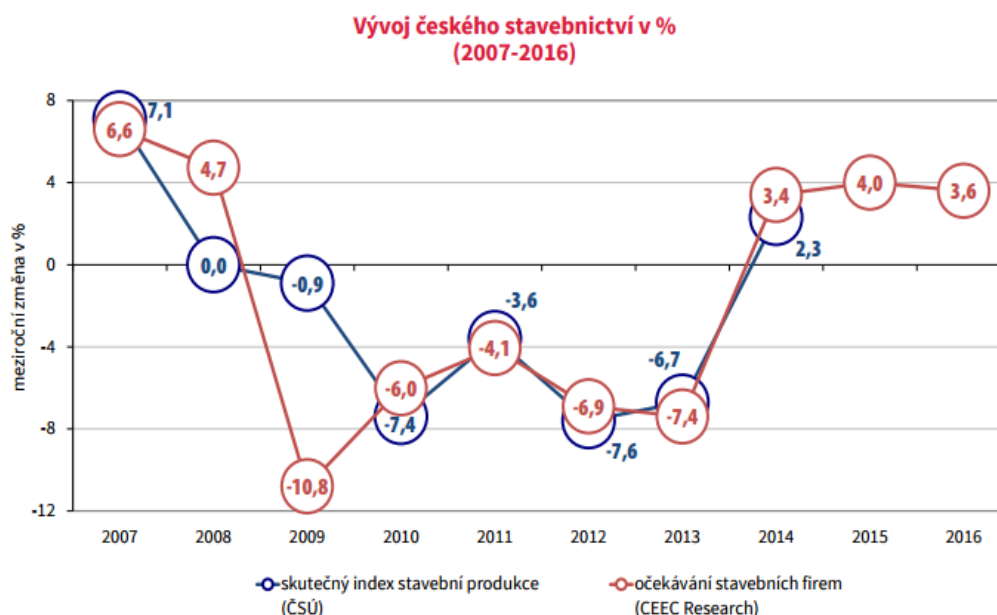
Konkurence ve stavebním průmyslu je opravdu velká a české stavební společnosti neustále zápasí s tvrdou konkurencí, která je při výběrových řízeních a která také sráží ceny zakázek. Jelikož je otázka konkurence ve stavebnictví důležitá, bude v této kapitole vypracována samostatná analýza konkurence v rámci podkapitoly 4.4.

4.3. Analýza oborového prostředí

V roce 2014 české stavebnictví konečně prolomilo dopady krize a po pětiletých důsledcích ekonomické krize, kdy docházelo k neustálému poklesu, vzrostla produkce ve stavebnictví o 2,3 %. Tento růst byl dán velkým vzrůstem meziroční produkce v inženýrském stavitelství o 7,5 %.

V grafu č. 4.2 můžete vidět vývoj českého stavebnictví mezi roky 2007 – 2014 a také očekávaný vývoj v následujících dvou letech. Z grafu můžeme vyčíst, že k neočekávané změně vývoje došlo v roce 2008, kdy české stavitelství oproti předchozímu roku stagnovalo a rozsah blížící se krize zatím nebyl jasný, a tak byl poté v dalším roce vzhledem k vypuknutí panice kvůli reálně začínající krizi pesimisticky očekáván propad mnohem větší, než ve skutečnosti byl. Poté, až do roku 2014 opravdu docházelo k propadu českého stavebnictví, které se dlouho vzpamatovalo z ekonomické krize.

Graf č. 4.2 – Vývoj českého stavebnictví v %.



Zdroj: CEEC Research (2015).

Největším zadavatelem a zároveň investorem stavebních zakázek u nás je stát, který tvoří cca 30 – 40 % celkového objemu výkonu stavebnictví. V loňském roce bylo 3 433 výběrových řízení na stavební zakázky, tozn. v porovnání s rokem 2013 došlo k nárůstu o 18,2 % a k největšímu nárůstu došla hlavně u dopravních staveb.

Pokud porovnáme počet vyhlášených zakázek podle krajů, nejvíce jich bylo v roce 2014 ve Středočeském kraji, poté v kraji Jihomoravském a na třetím místě je Moravskoslezský kraj. Pokud porovnáme podíl těchto zakázek v krajích s jejich změnou oproti roku 2013, zjistíme, že k největší změně došlo v Jihomoravském kraji a že v Moravskoslezském (který je vzhledem k sídlu firmy FGh, s. r. o. pro nás nejdůležitější) došlo i přes silný podíl k poklesu o 9 % oproti předchozímu roku (viz. obrázek č. 4.1).

V roce 2015 je také kromě nárůstu prací ve stavebnictví o 4,8 % odhadováno, že porostou i tržby stavebních firem a téměř 1/3 společností očekává zvýšení ziskové marže a také navýšení kapacit, které jsou momentálně průměrně využívány na 88 %, což je i tak nejvíce za posledních 6 let. A nakonec se očekává, že nejvíce a nejrychleji porostou tržby ve společnostech, které připravují projekty pro inženýrské stavitelství a také pro pozemní stavitelství. (CEEC Research (2015))

Obrázek č. 4.1 – Podíl veřejných zakázek podle krajů v roce 2014.

Podíl hodnoty oznámených veřejných stavebních zakázek podle krajů v roce 2014 (v procentech z celkového objemu)



Zdroj: CEEC Research (2015).

V následující tabulce č. 4.4 můžete vidět očekávaný vývoj tržního podílu v roce 2015 podle jednotlivých segmentů. Můžete tedy vidět, že u 40 % malých a středních firem by mělo dojít k nárůstu podílu a naopak k poklesu podílu jen u 15 %.

Tabulka č. 4.4 – Vývoj tržního podílů z pohledu jednotlivých segmentů v roce 2015 (v %).

Změna/segment	Růst	Beze změny	Pokles
Velké společnosti	37	60	3
Střední/malé firmy	40	45	15
Pozemní stavitelství	43	43	14
Inženýrské stavitelství	29	61	10

Zdroj: Vlastní přepracování podle CEEC Research (2015).

Co se týče sousedních zemí (Slovenska a Polska) a i vzdálenějšího Maďarska, jejich vývoj se lišil. Zatímco v Maďarsku i v Polsku došlo k velkému nárůstu produkce ve stavebnictví, na Slovensku v loňském roce došlo k poklesu.

Očekávaný vývoj ve všech zmíněných zemích v roce 2015 je optimistický, kdy na Slovensku by mělo dojít k nárůstu oproti předchozímu roku o 2,4 %, v Maďarsku o 3,9 % a stejně tak i v Polsku.

4.4. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jak již bylo zmíněno, konkurence je v českém stavebnictví opravdu velká. Společnost FGH, s. r. o. patří mezi malé firmy a těch je ve stavebnictví hodně a to i v Moravskoslezském kraji, ve kterém má společnost sídlo. Pokud chce být jakákoliv firma, natož malá firma, vybraná pro provedení nějaké veřejné zakázky, musí snížit cenu, což bývá hlavně pro malé firmy problém a často tak vyhrávají zakázky firmy větší. Společnost má ale také několik konkurentů, s kterými se snaží naopak spolupracovat, jelikož pro mnoho nabízených služeb bývá využíváno externí spolupráce. Mezi největší stavební firmy v ČR patří Metrostav, Skanska, Eurovia CS, OHL ŽS, Strabag a další.

Stávající konkurence

Podle analýz CECC Research s průběhem ekonomické krize zároveň stoupala konkurence v odvětví. Pro stavební průmysl je typická cenová válka a také konkurenční boje, například při výběrových řízeních se v současnosti hlásí více firem, než tomu bylo dříve (kdysi např. 5 společností, dnes 15 i více).

Jelikož se společnost FGH, s. r. o. řadí k malým podnikům, stávající konkurence je opravdu vysoká. V Moravskoslezském kraji i v celé ČR existuje mnoho stavebních podniků přibližně stejné velikosti, ale také zde existuje několik velkých podniků, které mají dlouholetou tradici a dobré jméno.

České stavební společnosti se tedy snaží využít každé konkurenční výhody, která se jim naskytne a někdy i kromě legálních nástrojů přistupují k využití těch nelegálních, jako je například využívání nadstandardních kontaktů, partnerství, ale i korupce a podobně.

Nová konkurence

Krom stávající konkurence je i důležité vzít v potaz potenciální konkurenty. V odvětvích, ve kterých je vysoká ziskovost, je velká šance, že bude přibývat konkurentů. V současné době, kdy stavebnictví konečně překonalo dopady ekonomické krize, se začíná firmám více dařit a je mnohem více zakázek a proto lze i očekávat, že konkurence ještě stoupne, i když si to už snad ani nelze představit.

Potenciální konkurence hrozí ze strany stavebníků z Asie, jelikož čínští podnikatelé se zajímají především o stavby velké a o takové, ve kterých se spojuje veřejný a soukromý kapitál. Čínské stavební firmy již pracují například v Německu a tak z tohoto pohledu není důvod, proč by nemohly proniknout i do ČR. Existuje však (naštěstí) zatím mnoho bariér, které brání novým firmám vstoupit na trh a tak je možné, že čínské firmy zatím zůstanou pouze u zásobování českých firem materiálem (v současné době se do Evropy dováží např. obklady, či betonářská ocel).

Vliv odběratelů

Vliv odběratelů (zákazníků) je ovlivněn mnoha hledisky. Trh výrobků a služeb je heterogenní, a tedy i odběratelé se liší svými potřebami, velikostí, požadavky na kvalitu výrobků a dalšími aspekty. Jeden z hlavních aspektů je právě velikost odběratele vzhledem k firmám, se kterými spolupracuje.

V posledních letech byl vliv zákazníků ve stavebnictví opravdu silný, protože ve stavebnictví platí, že firma vytváří nabídku až tehdy, když má nějaký odběratel zájem a jelikož v posledních letech stavebnictví neprocházelo zrovna optimálním vývojem, vliv byl patrný. Do budoucna je, jak již bylo zmíněno, očekáváno zlepšení, ale i tak lze stále očekávat, že zákazník bude mít stále podstatný vliv.

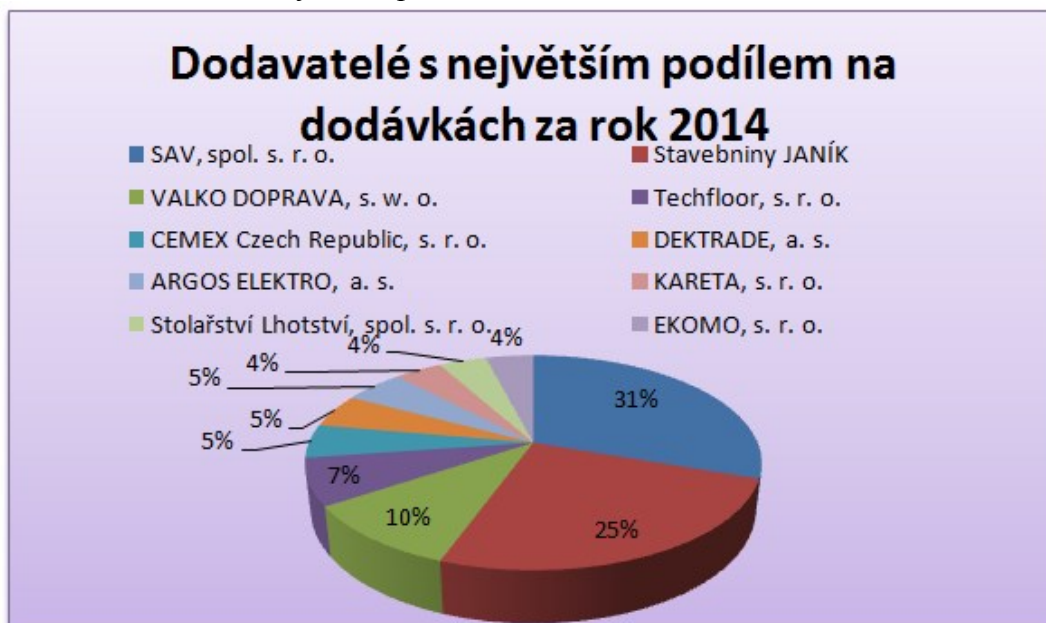
Stavební firmy často vypracovávají nabídky tak, že si spočítají náklady, přidají ziskovou marži a takto vytváří cenu, ale už se nezajímají o přidanou hodnotu nebo úspory pro zákazníka (což je známo jako koncept „Value engineering“). Stavební firmy by teda měly začít pracovat systematicky se svými zákazníky, vnímáním kvality, přidané hodnoty a hlavně s jejich potřebami, jinak se jim nepodaří efektivně snížit vyjednávací sílu zákazníků.

Vliv dodavatelů

Každá společnost potřebuje nějaké dodavatele, kteří jim budou zprostředkovávat zdroje, ať už materiální nebo lidské. Sílu dodavatelů ovlivňuje mnoho aspektů

V posledních pár letech byla stejně jako síla odběratelů silná i vyjednávací síla dodavatelů. Tlak ze strany velké konkurence i ze strany odběratelů vyvolal zvýšenou opatrnost i v oblasti dodávek. Menší podniky by mohly využít strategického partnerství s podniky, které jsou větší a tak si zajistit dodavatelskou činnost.

Graf č. 4.3 – Dodavatelé s největším podílem na dodávkách za rok 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy.

10 nejlepších dodavatelů společnosti FGH, s. r. o. podle fakturované částky můžete vidět v grafu 4.3. Nejčastějším dodavatelem je firma SAV, spol. s. r. o., která pro firmu provádí různé služby a stavební úpravy, na které společnost nemá dostatečné vybavení. Druhým nejčastějším dodavatelem jsou Stavebniny JANÍK, které jim dodávají materiály potřebné pro stavby v Ostravě a okolí (tj. v blízkosti sídla společnosti). Bagry a jiné stroje si firma pronajímá již dlouhodobě od společnosti Valko Doprava, s. r. o., která sídlí v Dolním Benešově.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je ve stavebním průmyslu poměrně nízká, jelikož je tím myšlena náhrada daných produktů něčím podobným, něčím, co je postaveno na základě jiné technologie. Hrozbou by pro stavební firmy mohly být změny v potřebách, preferencích a nárocích zákazníků (např. vyšší nároky na používané materiály, životnost, kvalitu, či třeba ekologičnost).

4.5. Finanční analýza

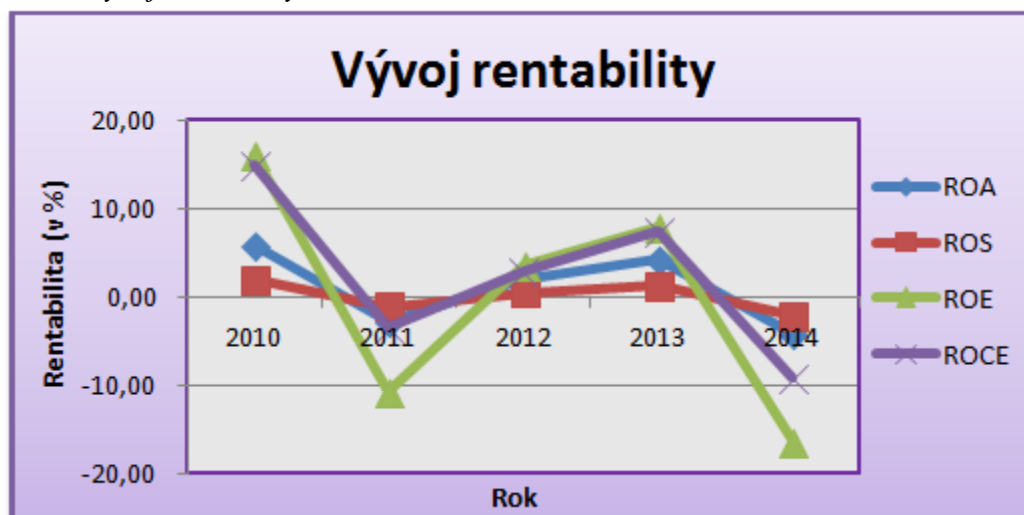
Finanční analýza bude zpracovaná pro období od roku 2010 do roku 2014 a bude využito postupů a vzorců, které jsem uvedla v druhé kapitole. Veškeré výpočty i data potřebná pro výpočty jsou uvedeny v přílohách číslo 1 – 9.

Ukazatele rentability

Jak můžete vidět v grafu číslo 4.4, všechny čtyři rentability měly obdobný vývoj. Mezi roky 2010 a 2011 došlo k poklesu, jelikož firma v roce 2011 vykázala ztrátu a poté výsledky rentability rostly. V posledním sledovaném roce se firma opět ocitla ve ztrátě a tak i výsledky rentability jsou záporné. Veškeré výpočty a data pro výpočet rentability jsou v příloze číslo 4.

Rentabilita aktiv (ROA), vypočítaná podle vzorce 2.1, byla nejvyšší v prvním sledovaném roce a každá investovaná koruna do majetku byla zhodnocena 5,59 %, v dalším roce podnik vykázal již zmíněnou ztrátu a tedy i rentabilita byla záporná, v roce 2012 společnost sice vykázala zisk, ale každá jedna koruna aktiv přinesla jen 0,0158 Kč zisku a v roce 2013 připadalo na každou korunu aktiv 0,0384 Kč.

Graf č. 4.4 – Vývoj rentability.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Rentabilita tržeb (ROS), spočítána podle vzorce 2.2, byla taktéž nejvyšší v prvním sledovaném roce (1,88 %), v dalším roce byla záporná, v roce 2012 připadalo na 1 každou korunu tržeb pouze 0,0047 Kč zisku a v roce 2013 hodnota stoupla na 0,018 Kč zisku/1 Kč tržeb.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) byla vypočtena podle vzorce 2.3 a její vývoj prošel největšími změnami. K největší změně došlo mezi roky 2010 a 2011, kdy každá vlastníkem investovaná koruna přinesla 0,1608 Kč zisku a v dalších letech hodnota nepřesáhla 10 %.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE), vypočítaná podle vzorce 2.4, měla obdobný vývoj jako všechny ostatní rentability.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Veškeré výpočty a data pro výpočet ukazatelů finanční stability a zadluženosti jsou v příloze číslo 5 a tyto výpočty byly provedeny podle vzorců 2.5 až 2.8.

Podíl VK na CA byl nejvyšší v roce 2013, a to 39,33 %, naopak nejnižší v prvním sledovaném roce (28,16 %), lze tedy říci, že finanční samostatnost této společnosti kolísala.

Za příznivý vývoj **finanční páky** je považována stabilita a analyzovaný podnik se pohyboval ve sledovaném období v pásmu od 2,54 (v roce 2013) do 3,55 (v roce 2010). Můžeme říci, že finanční páka také kolísala a k největší změně došlo mezi roky 2013 a 2014.

Celková zadluženost měla až na poslední rok příznivý vývoj. V posledním roce celková zadluženost viditelně vzrostla, což bylo způsobeno přírůstkem bankovního úvěru. Na začátku sledovaného období byla hodnota 71,84 % a na konci roku 2014 to bylo 71,62 %. Vývoj dlouhodobé a běžné zadluženosti byl od roku 2010 do roku 2012 protichůdný, když dlouhodobá zadluženost markantně vzrostla (mezi roky 2010 a 2011), tak krátkodobá zadluženost naopak klesla. Pouze v roce 2013 obě hodnoty oproti předešlému roku klesly.

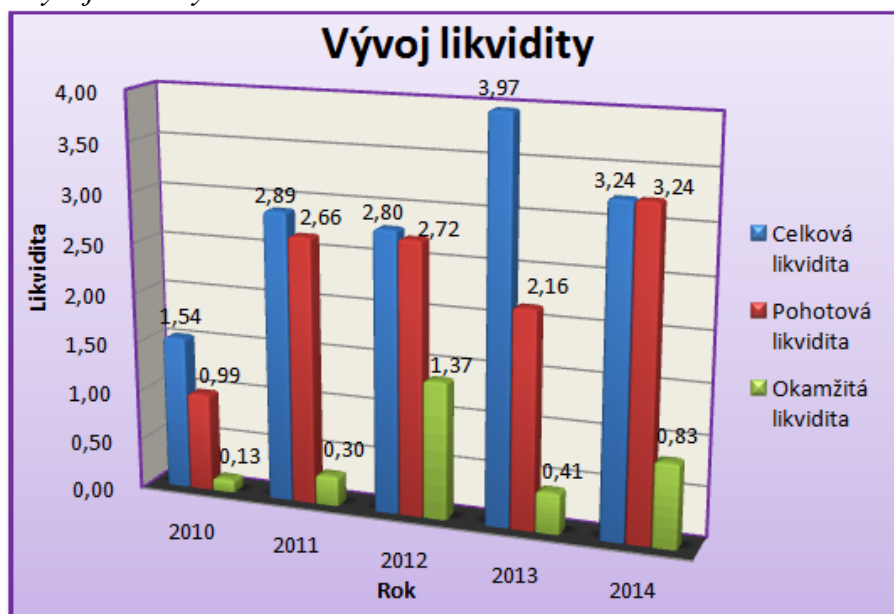
Zadluženost vlastního kapitálu by se měla pohybovat přibližně v pásmu do 80 % do 120 %, u sledovaného podniku se ale hodnota nikdy v tomto rozmezí nepohybovala, vždy byla vyšší. Nejvyšší zadluženost VK byla v roce 2010, kdy hodnota byla 255,10 %, v následujících dvou letech byla okolo 180 %, v roce 2013 byla 142,15 %, což je nejnižší z celého sledovaného období a v posledním sledovaném roce 252,14 %. Vyplyvá z toho, že ani v jednom roce nebyla společnost samostatná, jelikož nikdy hodnota nebyla menší než 100 %.

Ukazatele likvidity

Veškerá data pro výpočet i výpočty likvidit jsou v příloze číslo 6 a byly provedeny podle vzorců číslo 2.9, 2.10 a 2.11 a vývoj likvidit v jednotlivých letech můžete vidět v grafu číslo 4.5.

Hodnota **celkové likvidity** by se měla pohybovat od 1,5 do 2,5, a toto kritérium bylo splněno pouze v roce 2010, kdy hodnota byla 1,54. V dalších letech byla vždy hodnota vyšší, a nejvyšší byla v roce 2013 (3,97). Tento vývoj byl dán zvýšením krátkodobých závazků, kdy v prvním sledovaném roce byly skoro 3x vyšší, než v posledním sledovaném roce a naopak změny OA nebyly kromě roku 2011 tak výrazné.

Graf č. 4.5 – Vývoj likvidity.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5 a toto kritérium nebylo za celé 4 roky splněno. V roce 2010 byla pohotová likvidita 0,99, což už se dá považovat za dosažení kritéria, ale v dalších čtyřech letech byla vždy hodnota vyšší (a nejvyšší v roce 2014, a to 3,24). Tento vývoj je opět dán velkým poklesem krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita byla kromě roku 2012 nižší, než je optimální hodnota a v roce 2012 byla vyšší, a tedy opět nebylo dosaženo kritéria rozmezí od 0,9 – 1,1. Nejnižší okamžitá likvidita byla v roce 2010 (0,13) a nejvyšší v roce 2012 (1,37). Nárůst mezi roky 2011 a 2012 byl zapříčiněn čtyřikrát vyšším nárůstem krátkodobých finančních prostředků oproti nárůstu krátkodobých závazků.

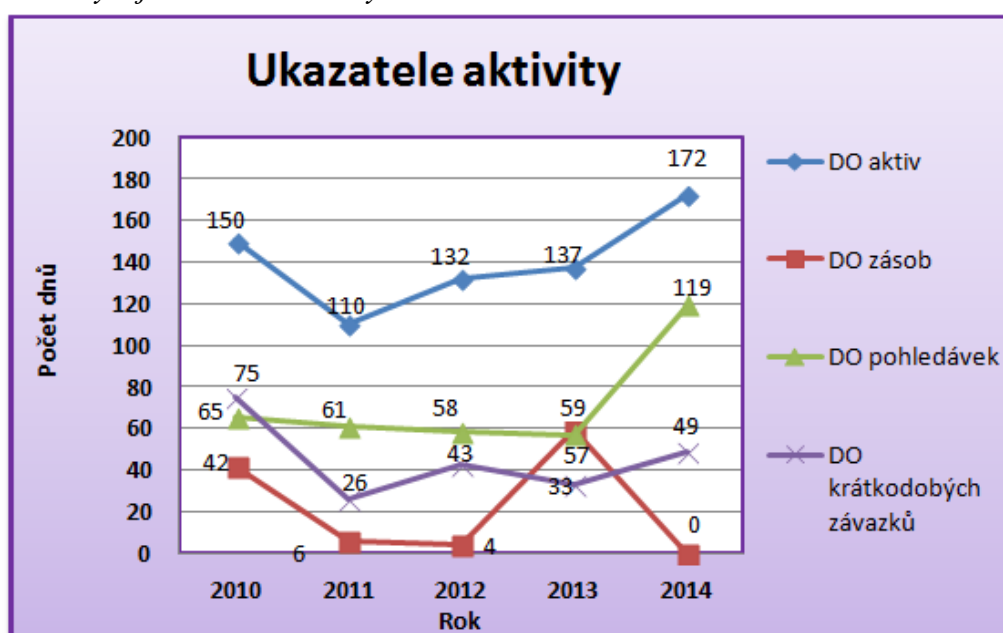
ČPK byl po všechny sledované roky kladný a značí to tedy, že je společnost překapitalizovaná a pro krytí OA používá i dlouhodobé zdroje. Nejvyšší hodnota byla v posledním sledovaném roce a to 16 892 tis. Kč, a naopak nejnižší v roce 2010 (8 232 tis. Kč).

Ukazatele aktivity

Veškerá potřebná data a výpočty, provedené podle vzorců 2.12 a 2.13 jsou v příloze číslo 7 a vývoj hodnot ukazatelů aktivity je znázorněn v grafu číslo 4.6.

Obrátka celkových aktiv kolísala po celé sledované období, přičemž nejnižší hodnota byla v posledním sledovaném roce (2,10) a nejvyšší v roce 2011, a to 3,28. V roce 2011 vzrostla jak aktiva, tak výkony společnosti, ale aktiva skoro 3x více než výkony a to je důvod pro velký nárůst ukazatele. V dalších letech byl vývoj opačný, protože pokles výkonů byl vyšší než pokles aktiv.

Graf č. 4.6 – Vývoj ukazatelů aktivity.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Doba obrátu (DO) aktiv byla nejkratší (tedy i nejpříznivější) v roce 2011, kdy přeměna trvala 110 dní. Naopak nejdelší byla v posledním sledovaném roce a to 172 dní. **DO zásob** byla nejkratší v roce 2012 (4 dny) a naopak nejdelší v roce následujícím, a to 59 dní. Tento skok byl zapříčiněn snížením výkonů a zároveň zvýšením zásob. V roce 2014 vyšla DO zásob nulová, jelikož nebyly k 31. 12. 2014 žádné zásoby. **DO pohledávek** procházela první čtyři sledované roky asi nejméně viditelnou změnou, ale v posledním roce byla 118 dní (v předešlém roce to bylo 57 dní). Méně výrazné změny jsou dány tím, že jak pohledávky, tak výkony společnosti ve sledovaném období pořád klesaly a klesající tendence je dána tím, že výkony klesaly více než pohledávky. **DO krátkodobých závazků** byla nejvyšší v roce 2010 (75 dní) a nejnižší v roce 2011 (26 dní). DO závazků po celou sledovanou dobu kolísala.

Jelikož doba obratu pohledávek byla krom roku 2011 vyšší, než DO krátkodobých závazků, společnost nesplňuje pravidlo solventnosti.

Vertikální a horizontální analýza

Z výsledků **vertikální analýzy**, které můžete najít v příloze číslo 8, vyplývá, že největší *podíl na celkových aktivech* měla po celou dobu oběžná aktiva, která nikdy neklesla pod 67 % celkových aktiv. Z oběžných aktiv bylo první tři roky nejvíce krátkodobých pohledávek, v roce 2013 bylo nejvíce zásob, protože došlo k velkému nárůstu nedokončené výroby a polotovarů, a v posledním sledovaném roce zase krátkodobých pohledávek. Nejmenší část OA tvořily po celou dobu dlouhodobé pohledávky. Největší část dlouhodobého majetku tvořily v prvním sledovaném roce stavby, a v dalších letech samostatné movité věci. Časové rozlišení tvořilo jen nepatrnou část celkových aktiv, maximálně 8 setin procenta aktiv.

Co se týče největšího *podílu na pasivech*, tak po celou dobu jednoznačně převažovaly cizí zdroje a naopak nejmenší část tvořilo časové rozlišení. Cizí zdroje byly s výjimkou roku 2011 z největší části tvořeny krátkodobými závazky, které byly tvořeny v roce 2010 nejvíce krátkodobými přijatými zálohami a ve zbývajících letech závazky z obchodních vztahů. Dlouhodobé závazky byly po celou sledovanou dobu tvořeny nejvíce závazky ke společníkům.

Pro *vertikální analýzu VZZ* jsou jako rozpočtová základna použity výkony společnosti a největší část tvořila po celé sledované období výkonová spotřeba. Z nákladů pak největší část tvořily po celou sledovanou dobu služby a poté spotřeba materiálu a energie.

Horizontální analýza je zobrazena v příloze číslo 9, a vyplývá z ní, že k největšímu nárůstu aktiv došlo v roce 2014, kdy oproti roku 2013 došlo k přírůstku 19,06 % (tj. 4 208 tis. Kč). Největší podíl na tomto přírůstku má přírůstek krátkodobých pohledávek a peněz na bankovním účtu. Pokud se podíváme do horizontální analýzy pasiv, zjistíme, že přírůstek na bankovním účtu byl způsoben přírůstkem bankovního úvěru a že druhým největším přírůstkem byly krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Naopak k největšímu úbytku došlo mezi roky 2010 a 2011, kdy se celková aktiva snížila o 29,46 % (tj. o 8 862 tis. Kč), a největší vliv na tuto změnu mělo snížení zásob o 7 318 tis. Kč. Na straně pasiv byl největší úbytek u krátkodobých závazků a také u bankovních úvěrů.

Z *horizontální analýzy VZZ* lze vyčíst, že k největšímu úbytku VH došlo mezi roky 2013 a 2014, kdy se firma dostala do ztráty 1 216 tis. Naopak největší přírůstek VH byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012. Co se týče výkonů a výkonové spotřeby, tak k největšímu úbytku výkonů došlo mezi roky 2011 a 2012 a po celou sledovanou dobu se hodnota výkonů snižovala (v roce 2010 to bylo 72,6 mil. Kč a v roce 2014 55,2 mil. Kč.) Je nutné podotknout, že výkonová spotřeba kromě roku 2012 klesala pomaleji, než hodnota výkonů. V roce 2011 a 2014 dokonce oproti předešlým rokům došlo k nárůstu výkonové spotřeby (např. v roce 2014 došlo oproti předchozímu roku k poklesu výkonů o 5,26 %, ale k přírůstku výkonové spotřeby o 2,39 %).

4.6. Analýza zdrojů

V analýze zdrojů dělíme zdroje na hmotné, nehmotné, finanční a lidské.

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje patří budovy, stroje, zásoby, které vlastní společnosti FGH, s. r. o. Tento podnik vlastní budovu, ve které sídlí, nevlastní sklady, jelikož jejich zásoby nejsou tak velké a všechny se vejdou právě do sídla společnosti a dále vlastní menší stavební stroje. K nákupu větších strojů společnost využila leasing, který pravidelně splácí a také využívá jiných firem, které určité činnosti za ně provedou, případně si stroje od těchto firem pronajímá. Největší podíl na zásobách vlastněných společnostmi má nedokončená výroba.

Nehmotné zdroje

Firma nevlastní nehmotné zdroje jako jsou například patenty, know-how, licence, ochranné známky a podobně.

Finanční zdroje

Finanční zdroje již byly rozebrány ve finanční analýze. Zdroje dělíme na vlastní a cizí. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč, a celkově VK společnosti činil k 31.12.2014 7 465 tis. Kč. Aktivita společnosti jsou financovány hlavně z prostředků cizích, ke kterým patří jak krátkodobé a dlouhodobé závazky, tak i dlouhodobé bankovní úvěry. K poslednímu dni roku 2014 měla společnost dluh 7 mil. Kč, ze kterého jsou 4 mil. Kč bezúročnou půjčkou od společníků na překlenutí platební neschopnosti a zbylé 3 mil. Kč je revolvingový úvěr

u KB, a. s. s pohyblivou sazbou úroků 1M PRIBOR + 2,15 %, který je vydán také za účelem překlenutí krátkodobé platební neschopnosti.

Lidské zdroje

Jelikož se jedná o malou společnost, ve společnosti neexistuje oddělení pro řízení lidských zdrojů, které nejspíš není v tak malé firmě potřebné. Na druhou stranu, by mohla firma více investovat do rozvoje lidského kapitálu. Školení a vzdělávání pracovníků, které je vyžadováno zákonnými předpisy (např. BOZP) samozřejmě v podniku pravidelně probíhá. Počet pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích již byl zmíněn v kapitole 3 – prezentace vybraného podniku.

4.7. SWOT analýza

Při SWOT analýze nás zajímají prvně silné a slabé stránky. Veškeré tyto faktory, jejich bodové ohodnocení, váhy (určené autorem a poté upraveny majitelem firmy) a součin můžete vidět v tabulkách číslo 4.5 až 4.8. SWOT analýzu, shrnutou v jedné tabulce bez ohodnocení, můžete najít v příloze číslo 10.

Mezi **silné stránky** (viz. tabulka č. 4.5) patří hlavně dlouhodobé působení společnosti FGH, s. r. o. na trhu a s tím i spojená dlouhodobá praxe a získané zkušenosti v oblasti stavebnictví. Zaměstnanci firmy mají velmi individuální přístup k zákazníkovi, čímž i dokážou vyhovět různým požadavkům zákazníků a je to určitě dáno i tím, že se jedná o malou firmu. Společnost má několik stálých odběratelů, se kterými spolupracuje dlouhodobě, patří mezi ně například ČEPS Invest, a. s., ČEZ Korporátní služby, s. r. o. a Československá obchodní banka, a. s.

Společnost je držitelem certifikátů kvality, mezi které patří ČSN EN ISO 9001: 2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001: 2008 a jejich držení je výhodou pro společnost, jelikož někteří zákazníci v dnešní době tyto certifikáty po společnostech požadují. Jak již bylo zmíněno v Porterově analýze, ve stavebnictví existuje obecně malá možnost substitutů. Jelikož má společnost dostatečně zkušené pracovníky, tak i přes jejich malý počet je schopna efektivně vyhovět všem získaným zakázkám a dokáže jim vyhovět i v přesně stanoveném termínu, což je důležité pro dobré jméno a pověst firmy a firma poskytuje širokou

škálu činností, které provádí. Dobrému chodu firmy určitě velmi také napomáhají bezproblémové vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniku.

Tabulka č. 4.5 – Silné stránky.

Silné stránky	Body	Váha	Součin
Dlouhodobá praxe	10	0,12	1,2
Stáli odběratelé	7	0,15	1,05
Certifikace ISO	7	0,08	0,56
Nízká možnost substitutů	8	0,07	0,56
Vysoká efektivita činností vzhledem k počtu zaměstnanců	6	0,1	0,6
Dodržování smluvních termínů	8	0,19	1,52
Zkušení pracovníci	7	0,15	1,05
Dobré vztahy zaměstnanců s vedením	9	0,06	0,54
Široká oblast poskytovaných služeb	7	0,08	0,56
Součet	x	1	7,64

Zdroj: Vlastní zpracování.

Mezi **slabé stránky** společnosti (viz. tabulka č. 4.6) bych zařadila na první místo fakt, že společnosti chybí jakýkoliv marketing a není v ní osoba, který by se o tuto oblast hlouběji zajímala. Společnost také často využívá jiných firem, aby mohla uskutečnit některé zakázky. Tato skutečnost již byla zmíněna v analýze zdrojů, společnost často využívá pronájmu stavebních strojů od jiných podniků. Pokud by společnost chtěla začít působit na jiném než českém trhu (vzhledem k sídlu firmy například na trhu polském, nebo maďarském), musela by buďto přijmout nového zaměstnance s dostatečnými jazykovými znalostmi, případně investovat do jazykového vzdělání zaměstnanců.

I když se jedná o firmu dlouhodobě působící na trhu, chybí v ní jakákoliv strategická orientace a obrat kapitálu ve společnosti je příliš pomalý. Mezi slabou stránku společnosti určitě musíme zařadit skutečnost, která vyplynula jak ve finanční analýze, tak je viditelná i při pohledu do knihy pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek společnosti je o hodně delší, než doba obratu závazků a tak společnost nesplňuje pravidlo solventnosti. Jedním

z důvodů, proč tomu tak je, je i fakt, že stálými zákazníky společnosti jsou již zmíněné velké firmy, jako je ČSOB, a. s. nebo ČEZ Korporátní služby, s. r. o., které mají i díky své velikosti lepší vyjednávací možnosti. S velikostí společností také souvisí nemožnost snížit cenu při nabídkách tak, jak to můžou udělat větší firmy. V posledních letech také klesá objem výkonů společnosti, ale naopak roste výkonová spotřeba a s výkonovou spotřebou také roste zadluženost.

Tabulka č. 4.6 – Slabé stránky.

Slabé stránky	Body	Váha	Součin
Chybí marketing	10	0,15	1,5
Využívání outsourcingových služeb	7	0,08	0,56
Nedostatečná jazyková vybavenost zam-ců	9	0,02	0,18
Chybí strategická orientace	9	0,2	1,8
Pomalý obrat kapitálu	8	0,08	0,64
Dlouhá doba obratu pohledávek	10	0,15	1,5
Nemožnost snížení ceny jako jiné větší firmy	9	0,09	0,81
Klesající počet výkonů	9	0,08	0,72
Rostoucí výkonová spotřeba	9	0,08	0,72
Zadluženost	8	0,07	0,56
Součet	x	1	8,99

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příležitostí pro společnost by určitě v současnosti mohl být fakt, že se stavebnictví konečně dostává z problémů vyplývajících z uplynulé ekonomické krize a také to, že stavebnictví je momentálně v rozmachu a růst je i v následujících letech očekáván. S růstem stavebnictví je také očekáván zvyšující se počet veřejných zakázek, které by se společnost měla snažit získat.

Společnost by také mohla využít programu „Zelená úsporám“, který umožňuje získání podpory jak pro vlastníky, tak i pro stavebníky za účelem snižování energetické náročnosti jak stávajících budov, tak i za účelem snižování energetické náročnosti nově vystavěných budov, případně pro výměnu neekologických zdrojů tepla na vytápění a instalaci solárních

termických systémů. V rámci tohoto programu bylo nedávno ukončeno podávání žádostí o dotaci na rodinné domy (pro které budou žádosti v dubnu opět povoleny), ale pro bytové domy a hlavně veřejné budovy, o které by se společnost mohla zajímat, bude nejspíš letos výběrové řízení teprve odstartováno. (Nová zelená úsporám, 2015)

Jak již bylo zmíněno v analýze oborového prostředí, mezi nové trendy ve stavebnictví patří nové, kvalitní a ekologické materiály a technologie, využívané pro výstavbu a hlavně ekologické stavby jsou právě to, o co by mohl být v budoucnu velký zájem, jelikož lidé se v posledních letech začali opravdu více zajímat o ekologii a také o úspory. Další příležitostí pro firmu by mohlo být získání nových, třeba i dlouhodobých klientů, které by společnost mohla získat například již na zmíněném polském nebo maďarském trhu. Na obou trzích byl zaznamenán růst ve stavebnictví v loňském roce (v Polsku o 0,8 % v Maďarsku dokonce o 5,2 %) a prognózy pro rok 2015 a 2016 jsou optimistické. Na slovenském trhu je v oblasti stavebnictví očekáván také růst, ale v roce 2014 stavebnictví kleslo o 0,2 % oproti předchozímu roku.

Tabulka č. 4.7 – Příležitosti.

Příležitosti	Body	Váha	Součin
Očekávaný růst stavebnictví	10	0,14	1,4
Více veřejných zakázek	8	0,11	0,88
Program zelená úsporám	7	0,07	0,49
Nové technologie	7	0,08	0,56
Nové materiály vstupující na trh	7	0,08	0,56
Ekologické stavby	6	0,11	0,66
Získání nových klientů	6	0,17	1,02
Vstup na polský či maďarský trh	7	0,09	0,63
Využití místních odborných SŠ a učilišť	5	0,06	0,3
Novela zákona o veřejných zakázkách	7	0,09	0,63
Součet	x	1	7,13

Zdroj: Vlastní zpracování.

Další možností by pro firmu mohla být spolupráce se středními odbornými školami a učilišti v Ostravě, kdy by společnost mohla využívat studentů v rámci jejich praxe a tím i časem možná získat kvalitní zaměstnance, případně minimálně aspoň nový pohled na určité oblasti ve stavebnictví.

K **hrozbám** bych zařadila hlavně velkou konkurenci v oboru stavebnictví jak v České republice, tak i v Moravskoslezském kraji, kde společnost sídlí. Potenciální hrozbou by také mohl být klesající objem státních zakázek, které jsou, jak již bylo zmíněno, velice důležité ve stavebnictví, jelikož stát je největším investorem v této oblasti v ČR. Další možné hrozby vyplývají ze členství země v Evropské unii, kdy zde hrozí možnost vstupu nových členů a s tím i možné zvýšení jak konkurence, tak i možné zpřísnění zákonů týkajících se podniků obecně, tak i stavebnictví.

Tabulka č. 4.8 – Hrozby.

Hrozby	Body	Váha	Součin
Velká konkurence ve stavebnictví	9	0,19	1,71
Velká konkurence v Moravskoslezském kraji	10	0,21	2,1
Pokles objemu státních zakázek	3	0,08	0,24
Vstup nových zemí do EU	2	0,03	0,06
Vstup zahraničních stavebních firem na český trh	6	0,15	0,9
Normy EU	7	0,1	0,7
Zpřísnění zákonů a vyhlášek	7	0,05	0,35
Počasí	5	0,11	0,55
Zvýšení sazby DPH	4	0,08	0,32
Součet	x	1	6,93

Zdroj: Vlastní zpracování.

Co se týče vstupu nových konkurentů na český trh stavebnictví, je zde velká hrozba ze strany např. asijských firem, které zatím pouze dodávají materiál, ale jak již bylo zmíněno v analýze oborového prostředí, mohou být asijské firmy velkou hrozbou pro ty české také i v samotné výstavbě. Velkou hrozbou pro stavební firmy je určitě počasí, jelikož práce

stavebních firem je na tomto faktoru hodně závislá. Stavební firmy mívají často problém hlavně v zimních obdobích, kdy je celkově méně zakázek, jelikož vzhledem k počasí (sněhu, dešti) nelze některé stavební práce provádět. Poslední hrozbou by mohlo být zvýšení, případně zrušení 15-ti procentní daně z přidané hodnoty, která platí pro určité části výstavby (např. pro rodinné domy, byty, které nejsou určeny k podnikání a nejsou veřejnými prostory).

Z analýzy vyplývá, že v organizaci převažují slabé stránky a příležitosti, což odpovídá strategii WO, neboli mini-maxi, a to znamená, že by společnost měla minimalizovat a zlepšit slabé stránky a naopak se snažit o maximální využití příležitostí.

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V předchozí kapitole byly provedeny veškeré analýzy, které bylo třeba udělat pro analyzování vybraného podniku v různých oblastech. V této kapitole tedy budou rozebrány výsledky jednotlivých analýz a následně vysvětlena doporučení.

Z provedených analýz vyplynulo, že podnik si dokáže udržet stálé zákazníky, horší pozici ale má při získávání nových zákazníků. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení svých slabých stránek, které, jak vyplynulo ze SWOT analýzy, bohužel převládají nad těmi silnými. Podnik by měl využít toho, že je stavebnictví konečně, po několika letech dopadů ekonomické krize, ve stádiu růstu.

Prvně je třeba, aby byly vymezeny důležité **mise** a **vize** podniku, jejichž význam byl formulován a vysvětlen v druhé kapitole.

Po určení vize a mise společnosti by se firma měla zaměřit na **marketing** a použít reklamu ne k propagaci produktu, ale k propagaci společnosti samotné. V podniku není nikdo, kdo by se plánovitě a konkrétněji touto oblastí zabýval a společnost nemá vytvořen marketingový plán a například i webové stránky společnosti by potřebovaly vylepšit. Společnost by mohla využít nárazové propagace, třeba jen krátkodobé (2-3 měsíce), ale za to intenzivní. Co se týče výběru médií pro zprostředkování reklamy, může podnik využít tiskové sdělovací prostředky, například týdeníky, které vycházejí v Moravskoslezském kraji, jako je Moravskoslezský deník, případně přímo Ostravské noviny. Dalším z možných prostředků reklamy, které by mohla společnost využít, je propagace prostřednictvím rádia, případně využít propagace prostřednictvím multikina, které se nachází v Ostravě, či v Opavě.

Ceny za tištěnou reklamu v denících se liší podle velikosti inzerce, jejího umístění, barevnosti, také podle dne, ve který má reklama vyjít a hlavně záleží na titulu. Nejdražší jsou čtvrtky a pátky, protože je v tyto dny prodáno nejvíce výtisků. Ceník mediální skupiny MAFRA, která má tiskové tituly jako je Deník, Metro, Lidové noviny a další, můžete najít v příloze č. 11 a lze z něj vyčíst, že se jedná o poměrně hodně nákladnou možnost. Například ¼ strany na šířku v deníku MF DNES, Lidové noviny, Metro a týdeníku 5plus2 stojí cca 330 tis. Kč a ve čtvrtky a pátky je cena ještě vyšší (vysvětlení zmíněné plochy inzerce můžete najít taktéž v příloze č. 11). Samozřejmě existují levnější alternativy, jako jsou například internetové deníky, nebo třeba Avízo, které má jak tištěnou formu inzerce, tak i internetovou.

Podle internetového portálu Median (2014) je nejposlouchanějším rádiem v Moravskoslezském kraji Rádio Impuls, poté Frekvence 1, Hitrádio Orion a Rádio Čas. Ceny reklam se liší podle vysílacího času, oblasti vysílání a délky zvukové reklamy a ceník rádia Rádio Impuls naleznete v příloze č. 12 a například půlminutový spot na severní Moravě stojí v hlavním vysílacím čase 2 600 Kč. Co se týče reklamy v multikinech, ceny jsou individuální a záleží na konkrétních podmínkách. Existuje více možností a tou první je klasická reklama na plátně před filmem, kdy je cena závislá na délce spotu, filmu a také času, který zbývá do začátku filmu. Druhou možností, jak využít multikino, je tzv. off-screen reklama, kdy je využíváno různých letáků, plakátů, stojanů a bannerů vystavených po kině, případně rozdáváných na pokladnách k zakoupeným lístkům. Poslední možností je speciální reklama promítána na obrazovkách ve foyer multikin, tedy v místě, kde zákazníci stráví poměrně dost času, například nakupováním vstupenek, občerstvením a čekáním na vpuštění do sálů.

Vzhledem k vysokým cenám je tedy nezbytné, aby se majitelé firmy předtím, než se rozhodnou, poradili s marketingovým expertem, který jim pomůže vybrat vhodnou možnost propagace.

Další doporučení se týká toho, že při pohledu do knihy pohledávek společnosti bylo patrné, že se společnost potýká s problémem dlouhé splatnosti jejich vystavených faktur. Tento fakt byl potvrzen při provedení finanční analýzy, při které bylo mimo jiné zjištěno, že doba obratu pohledávek je od roku 2011 vyšší, než doba obratu závazků a není tedy dodrženo pravidlo solventnosti. Společnost má pohledávky, které jsou jak do 30 dnů po splatnosti, tak 30 až 90 dnů po splatnosti, tak i po splatnosti déle než 360 dnů.

V této oblasti tedy firmě doporučuji začít si stanovovat **smluvní úroky z prodlení** případně smluvní pokuty. Tato penále je třeba mít stanovena již ve smlouvě, aby pak byl odběratel obezřetnější vůči dodržení svého závazku. Je důležité, aby informace o postizích byly již při uzavírání smluv v novými klienty, a také, aby společnost zodpovědněji kontrolovala a prověřovala platební morálku jejich budoucích klientů. Toto opatření je určitě vhodné zavést i u již stálých klientů, u kterých byly problémy s placením již v minulosti. V případě pohledávek, které se vážou ke klientům, kteří nejsou schopni zaplatit celou částku najednou, by společnost mohla využívat splátkového kalendáře.

Dále z výsledků analýzy vyplynulo, že zatímco se za posledních 5 let výkony společnosti snižovaly, výkonová spotřeba rostla, případně se snižovala méně než výkony. Doporučuji

tedy společnosti zaměřit se právě na **náklady**. Osobní a mzdové náklady po celou sledovanou dobu klesaly, ale položkou, která naopak po skoro celou dobu rostla, jsou právě služby a taky spotřeba materiálu a energií.

Firma často využívá jiné firmy, od kterých si buďto pronajímá stroje, případně firmy, které pro společnost provádí určité služby a část stavebních prací, na které nemá podnik dostatečné možnosti. Proto by se společnost měla zaměřit na analyzování právě těchto činností, které pro ni vykonávají jiné firmy.

Jednou z možností, jak snížit náklady (zejména ty z pronájmu strojů a využívání služeb jiných firem) a také jak dosáhnout potřebné konkurenční výhody, je **vytvoření strategické aliance**, které se běžně utvářejí v průmyslu, ale ve stavebnictví už jsou trochu méně využívané. Strategickou aliancí společnosti získají silnější vyjednávací pozici vůči zákazníkům, dodavatelům, bankám, ale třeba i státu. Mezi další výhody patří například jednodušší expanze na zahraniční trhy a synergie.

Jednou z možností, jak by mohla společnost zvýšit své výkony, je průběžně sledovat veřejné zakázky. V posledních letech byly provedeny změny v zákoně o veřejných zakázkách, kdy mají menší firmy stále větší a větší šanci vyhrát některou ze zakázek, protože je větší prostor pro konkurenci. Jelikož je i tak stále těžké dostat se k těmto zakázkám, je zde jedna z dalších možností a to program „**Zelená úsporám**“. Od 1. 4. 2015 do 15. 5. 2015 je možno podávat žádosti o dotace na rodinné domy po celé ČR a pro pražské bytové domy. Od letošního roku jsou podmínky pro získání dotací usnadněny a je také rozšířen možný okruh žadatelů o dotace. Tento program by měl být také v blízké době spuštěn pro veřejné budovy. Pokud by podnik podával stávajícím i potenciálním zákazníkům informace o tomto programu, mohl by poté získat více zakázek (program je určen jak pro vlastníky a stavebníky, tak i pro fyzické a právnické osoby, které chtějí snížit energetickou náročnost budov případně zefektivnit využívání zdrojů energie v budovách).

Poslední doporučení souvisí se sídlem firmy. Vzhledem k němu by se mohla společnost začít zajímat o **získání zakázek v zahraničí**. Jednou z možností je Polsko, které je ze sousedních zemí pro společnost nejbližší a bylo by i vhodnější, než Slovensko, jelikož prognózy vývoje stavebnictví v Polsku jsou momentálně příznivější, než na Slovensku, v němž v loňském roce došlo ke snížení produkce ve stavebnictví.

6. Závěr

V této práci bylo pomocí metod a technik strategické analýzy zhodnoceno vnější i vnitřní prostředí společnosti FGH, s. r. o. následně byly doporučeny možnosti pro zlepšení situace společnosti.

Ke zhodnocení vnějšího prostředí bylo využito PEST analýzy, metody „4C“, analýzy oborového prostředí a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Díky těmto metodám bylo zjištěno, že se společnost nachází v prostředí, ve kterém panuje opravdu velká konkurence a že se na trhu nachází jak velké firmy, proti kterým mají menší firmy omezené možnosti bojovat, ale také mnoho malých a středních firem, jako je právě vybraná analyzovaná společnost.

Bylo také zjištěno, že stavebnictví je v současnosti konečně, po dlouhém zotavování z důsledků ekonomické krize, ve stádiu růstu a podniky tak mají více příležitostí pro uskutečnění svého vlastního rozvoje. Příznivý vývoj je také předvídan pro naše sousedské země – Polsko a Slovensko, takže vzhledem k sídlu firmy v Ostravě a blízkosti k hranici s těmito zeměmi, může firma využít expanze na tyto zahraniční trhy.

Po analýze vnějšího prostředí byla provedena analýza vnitřního prostředí, kdy bylo využito metod finanční analýzy a analýzy zdrojů. Z výsledků finanční analýzy, která byla provedena za posledních pět let, vyplynulo, že společnost má problém se splatností jejich vystavených faktur, a že by se měla zaměřit na tuto problematiku. Také z ní vyplynulo, že se společnost potýká s problémem neúměrného poklesu výkonů vzhledem k výkonové spotřebě a samozřejmě se samotným problémem poklesu výkonů, což má vliv také na to, že za dobu posledních 5 let společnost vykázala dvakrát ztrátu.

Nakonec byla provedena SWOT analýza, při které bylo zjištěno, že by se společnost měla snažit vyhýbat slabým stránkám, které převažovaly nad silnými a zároveň využít příležitostí, kterých je více, než hrozeb.

Na závěr této práce byla navržena doporučení pro společnost, kterými by se mohl podnik řídit. Patří mezi ně zaměření se na marketing a propagaci samotné společnosti, zaměření se na splatnost vystavených faktur a na náklady, také bylo společnosti doporučeno expandovat

na zahraniční trh, využít možnosti strategické aliance, či využít některý z dotačních programů, mezi které patří například program „Zelená úsporám“.

Celkově lze práci a výběr tématu zhodnotit kladně, jelikož to autoři dalo mnoho nových poznatků, ať už díky samotnému zpracování tématu, tak i díky komunikaci s majiteli a ostatními pracovníky společnosti a rozšíření obzoru jak o ekonomických skutečnostech v praxi, tak i o rozšíření vědomostí o tvrdém konkurenčním boji ve stavebnictví.

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

- 1) BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions. 2nd edition.* Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2013. ISBN 978-0-13-310102-7.
- 2) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, 3. rozš. vyd.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 3) FOTR, Jiří, Emil, VACÍK, Ivan, SOUČEK, Miroslav, ŠPAČEK a Stanislav, HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 4) FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Cambridge University Press: 2010. ISBN 978-0-521-15174-0.
- 5) HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ, Oldřich VYKYPĚL. *Strategický management: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 6) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav, KEŘKOVSKÝ, Milan, MATHAUSER a Ondřej, VALSA. *Business strategie: krok za krokem.* Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 7) HARRISON, Jeffrey S a Caron H. St.. JOHN. *Foundations in strategic management.* South-western Cengage learning, 2014. ISBN 978-1-285-05739-2.
- 8) HILL, W. L. Charles a Gareth R., JONES. *Strategic Management: An Integrated Approach, 10th edition.* South-western Cengage learning, 2013. ISBN 978-1-111-82584-3.
- 9) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

- 10) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 11) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. akt. vyd.* Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 12) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel, BUCHTA. *Strategická analýza: 2. přeprac. a rozš. vydání.* Plzeň: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 13) SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 14) VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací.* Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- 15) VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- 16) WARNER, G. Alfred. *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach.* New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-160649-176-8.
- 17) ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

- 18) Andrew Staggs consulting. [online]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.andrewstaggs.com/>
- 19) CEEC Research - Analysis for Decision Making. [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/>
- 20) České stavební standardy. [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.stavebnistandardy.cz/>
- 21) Free management books. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/>

- 22) Kurzy.cz. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
- 23) Mediální skupina Mafra. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: www.mafra.cz/
- 24) MEDIAN s. r. o. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.median.cz/>
- 25) OECD Better Life Index. [online]. [cit. 2015-03-8]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- 26) Rádio Impuls. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: www.impuls.cz/
- 27) Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>
- 28) Nová zelená úsporám. [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/>

Ostatní zdroje

- 29) Finanční výkazy společnosti FGH, s. r. o. za roky 2010 – 2014
- 30) Ostatní interní dokumenty společnosti FGH, s. r. o.

Seznam zkratek

apod.	...	a podobně
atd.	...	a tak dále
BSC	...	Balanced Scorecard
č.	...	číslo
ČNB	...	Česká Národní Banka
ČR	...	Česká republika
DO	...	Doba obratu
EAT	...	zisk po zdanění
EBIT	...	zisk před zdaněním a úroky
EBT	...	zisk před zdaněním
ekonom.	...	ekonomický/á/é
environ.	...	environmentální
EU	...	Evropská unie
FA	...	Finanční analýza
HDP	...	Hrubý domácí produkt
např.	...	například
podnik.	...	podnikatelský/á/é
prac.	...	pracovníci
prům.	...	průměrný/á/é
soc.	...	sociální
ROA	...	rentabilita aktiv
ROC	...	rentabilita nákladů
ROE	...	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	...	rentabilit tržeb
ŘLZ	...	řízení lidských zdrojů
tj.	...	to je
tzv.	...	tak zvaně/ý
VZZ	...	výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských 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 nevydělečně, 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 22. dubna 2015

Eva Koňakovská

.....
Eva Koňakovská

Seznam příloh

Aktiva společnosti FGH, s. r. o.	Příloha č. 1
Pasiva společnosti FGH, s. r. o.	Příloha č. 2
Výkaz zisku a ztráty společnosti FGH, s. r. o.	Příloha č. 3
Výpočet rentability	Příloha č. 4
Výpočet ukazatelů zadluženosti a finanční stability	Příloha č. 5
Výpočet ukazatelů likvidity	Příloha č. 6
Výpočet ukazatelů aktivity	Příloha č. 7
Vertikální analýza	Příloha č. 8
Horizontální analýza	Příloha č. 9
SWOT analýza	Příloha č. 10
Ceník inzerce mediální skupiny MARFA a vysvětlení velikostí	Příloha č. 11
Ceník reklamního vysílání na Rádiu Impuls	Příloha č. 12

Přílohy

Příloha č. 1 – Aktiva společnosti FGH, s. r. o. (v tis. Kč).

Rok/Položka	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	30 077	21 215	22 282	22 074	26 282
Dlouhodobý majetek	6 678	6 922	2 067	1 147	1 827
<i>DHM</i>	6 678	6 922	2 067	1 147	1 827
Pozemky	0	336	0	0	0
Stavby	3 721	3 170	0	0	0
Samostatné movité věci a soubor movitých věcí	2 957	3 416	2 067	1 147	1 827
Oběžná aktiva	23 399	14 285	20 197	20 922	24 439
<i>Zásoby</i>	8 454	1 136	577	9 530	0
Materiál	128	319	22	29	0
Nedokončená výroba a polotovary	8 326	817	555	9 501	0
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	4	20	7	37
Jiné pohledávky	0	0	20	7	13
Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	4	0	0	24
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	13 006	11 676	9 696	9 227	18 101
Pohledávky z obch. vztahů	12 689	11 142	8 691	8 981	17 866
Stát - daňové pohledávky	0	460	936	181	147
Kr. poskytnuté zálohy	317	74	69	65	88
<i>Kr. fin. majetek</i>	1 939	1 469	9 904	2 158	6 300
Peníze	8	125	1 044	100	185
Účty v bankách	1 931	1 344	8 860	2 058	6 115
Časové rozlišení	0	8	18	5	16
Náklady příštích období	0	8	18	5	16

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti.

Příloha č. 2 – Pasiva společnosti FGH, s. r. o. (v tis. Kč)

Rok/Položka	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	30 077	21 215	22 282	22 074	26 282
Vlastní kapitál	8 470	7 575	7 927	8 681	7 465
<i>Základní kapitál</i>	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
<i>Kapitálové fondy</i>	5 760	5 760	5 760	5 760	5 760
Ostatní kapitálové fondy	5 760	5 760	5 760	5 760	5 760
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	10	10	10	10	10
Zákonný rez. fond/Nedělitelný fond	10	10	10	10	10
<i>Výsledek hospodaření min. let</i>	1 467	2 600	1 705	2 044	2 811
Nedělitelný zisk min. let	1 467	2 600	2 600	2 044	2 811
Neuhrazená ztráta z min. let	0	0	-895	0	0
<i>VHBÚO (+/-)</i>	1 133	-895	352	767	-1 216
Cizí zdroje	21 607	13 640	14 331	12 340	18 822
<i>Dlouhodobé závazky</i>	3 440	8 704	7 120	4 072	4 275
Závazky z obchodních vztahů	32	40	56	10	63
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	3 266	8 664	7 064	4 062	4 212
Dohadné účty pasivní	142	0	0	0	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	15 167	4 936	7 211	5 268	7 547
Závazky z obchodních vztahů	6 605	3 968	6 412	4 483	6 763
Závazky k zaměstnancům	554	430	432	396	403
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	324	263	308	321	309
Stát - daňové závazky a dotace	532	264	55	161	64
Krátkodobé přijaté zálohy	7 120	0	0	-100	
Jiné závazky	32	11	4	7	8
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	3 000	0	0	3 000	7 000
Bankovní úvěry dlouhodobé	3 000	0	0	3 000	7 000
Časové rozlišení	0	0	24	1 053	-5
Výdaje příštích období	0	0	24	1 053	-5

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti.

Příloha č. 3 – VZZ společnosti FGH, s. r. o. (v tis. Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží		9			103
Náklady vynaložené na prodané zboží					
Obchodní marže		9			103
Výkony	72 612	69 590	61 018	58 306	55 238
Tržby za prodej výrobků a služeb	64 571	77 098	61 281	49 360	64 739
Změna stavu zásob vlastní výroby	8 041	-7 508	-263	8 946	-9 501
Aktivace					
Výkonová spotřeba	55 263	55 786	46 919	45 298	46 381
Spotřeba materiálu a energie	20 028	17 280	18 762	17 929	18 785
Služby	35 235	38 506	28 157	27 369	27 596
Přidaná hodnota	17 349	13 813	14 099	13 008	8 959
Osobní náklady	12 122	11 831	10 612	10 387	9 861
Mzdové náklady	8 974	8 822	7 834	7 600	7 134
Odměny členům orgánů spol. a družstva					
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 961	2 876	2 513	2 474	2 343
Sociální náklady	187	133	265	313	385
Daně a poplatky	77	100	99	180	81
Odpisy DNM a DHM	1 761	1 977	1 965	1 405	
Tržby z prodeje DM a materiálu			2 909	120	232
Tržby z prodeje DM			2 900	120	105
Tržby z prodeje materiálu			9		127
ZC prodaného DM a materiálu			3 397		
ZC prodaného DM			3 397		
Prodaný materiál					
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	146		68		
Ostatní provozní výnosy	1 734	806	92	95	38
Ostatní provozní náklady	3 206	1 281	538	298	363
Převod provozních výnosů					
Převod provozních nákladů					
Provozní výsledek hospodaření	1 771	-570	421	952	-1 077
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Prodané cenné papíry a podíly					
Výnosy z DFM					
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Výnosy z ostatní dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatních dl. finančního majetku					

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.					
Výnosové úroky	1	1		1	1
Nákladové úroky			2	46	77
Ostatní finanční výnosy					1
Ostatní finanční náklady	93	236	67	59	64
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-92	-235	-69	-104	-139
Daň z příjmu za běžnou činností	548	90	13	81	
- splatná	548	90	13	81	
- odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činností	1 131	-895	339	767	-1 216
Mimořádné výnosy	2				
Mimořádné náklady					
Daň z příjmu z mimořádné činnosti					
- splatná					
- odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření	2				
Převod podílů na VH společníků (+/-)					
VH za účetní období	1 133	-895	339	767	-1 216
VH před zdaněním	1 681	-805	352	848	-1 216

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti.

Příloha č. 4 – Výpočet rentability.

Rok / Data pro výpočet	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk před daněmi a úroky	1 771	-570	421	952	-1 077
Čistý zisk	1 362	-805	285	687	-1 216
Aktiva	30 077	21 215	22 282	22 074	26 282
VK	8 470	7 575	7 927	8 681	7 465
Dlouhodobé dluhy	3 440	8 704	7 120	4 072	4 275
Tržby (výkony)	72 612	69 590	61 018	58 306	55 238

Rok / Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
ROA (v %)	5,89	-2,69	1,89	4,31	-4,10
ROS (v %)	1,88	-1,16	0,47	1,18	-2,20
ROE (v %)	16,08	-10,63	3,60	7,91	-16,29
ROCE (v %)	14,87	-3,50	2,80	7,46	-9,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 – Výpočet ukazatelů zadluženosti a finanční stability.

Rok/Data pro výpočet	2010	2011	2012	2013	2014
VK	8 470	7 575	7 927	8 681	7 465
Aktiva	30 077	21 215	22 282	22 074	26 282
CK	21 607	13 640	14 331	12 340	18 822
CK dlouhodobý	3 440	8 704	7 120	4 072	4 275
CK krátkodobý	15 167	4 936	7 211	5 268	7 547
Zisk před daněmi a úroky	1 771	-570	421	952	-1 077

Rok / Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl VK na CA	28,16%	35,71%	35,58%	39,33%	28,40%
Finanční páka	3,55	2,80	2,81	2,54	3,52
Celková zadluženost	71,84%	64,29%	64,32%	55,90%	71,62%
Dlouhodobá zadluženost	11,44%	41,03%	31,95%	18,45%	16,27%
Běžná zadluženost	50,43%	23,27%	32,36%	23,87%	28,72%
Ukazatel zadluženosti VK	255,10%	180,07%	180,79%	142,15%	252,14%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 6 – Výpočet ukazatelů likvidity.

Rok/Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Celková likvidita	1,54	2,89	2,80	3,97	3,24
Pohotová likvidita	0,99	2,66	2,72	2,16	3,24
Okamžitá likvidita	0,13	0,30	1,37	0,41	0,83
Podíl pohledávek na OA	0,56	0,82	0,48	0,44	0,74
Podíl zásob na OA	0,36	0,08	0,03	0,46	0
ČPK (v tis. Kč)	8 232	9 349	12 986	15 654	16 892

Rok/Data pro výpočet	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	23 399	14 285	20 197	20 922	24 439
Zásoby	8 454	1 136	577	9 530	0
Krátkodobé pohledávky	13 006	11 676	9 696	9 227	18 101
Krátkodobý finanční majetek	1 939	1 469	9 904	2 158	6 300
Krátkodobé závazky	15 167	4 936	7 211	5 268	7 547

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 7 – Výpočet ukazatelů aktivity.

Rok / Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
Obrátka CA	150	110	132	137	172
DO aktiv (ve dnech)	42	6	4	59	0
DO zásob (ve dnech)	65	61	58	57	119
DO pohledávek (ve dnech)	75	26	43	33	49
DO kr. závazků (ve dnech)	150	110	132	137	172

Rok/Data pro výpočet	2010	2011	2012	2013	2014
Výkony	72 612	69 590	61 018	58 306	55 238
Aktiva	30 077	21 215	22 282	22 074	26 282
Zásoby	8 454	1 136	577	9 530	0
Pohledávky	13 006	11 680	9 716	9 234	18 138
Závazky	15 167	4 936	7 211	5 268	7 547

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 8 - Vertikální analýza.

Rok/Položka	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	22,20%	32,63%	9,28%	5,20%	6,95%
<i>DHM</i>	22,20%	32,63%	9,28%	5,20%	6,95%
Pozemky	0,00%	1,58%	0,00%	0,00%	0,00%
Stavby	12,37%	14,94%	0,00%	0,00%	0,00%
Samostatné movité věci a soubor movitých věcí	9,83%	16,10%	9,28%	5,20%	6,95%
Oběžná aktiva	77,80%	67,33%	90,64%	94,78%	92,99%
<i>Zásoby</i>	28,11%	5,35%	2,59%	43,17%	0,00%
Materiál	0,43%	1,50%	0,10%	0,13%	0,00%
Nedokončená výroba a polotovary	27,68%	3,85%	2,49%	43,04%	0,00%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0,00%	0,02%	0,09%	0,03%	0,14%
Jiné pohledávky	0,00%	0,00%	0,09%	0,03%	0,05%
Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%	0,09%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	43,24%	55,04%	43,51%	41,80%	68,87%
Pohledávky z obch. vztahů	42,19%	52,52%	39,00%	40,69%	67,98%
Stát - daňové pohledávky	0,00%	2,17%	4,20%	0,82%	0,56%
Kr. poskytnuté zálohy	1,05%	0,35%	0,31%	0,29%	0,33%
<i>Kr. fin. majetek</i>	6,45%	6,92%	44,45%	9,78%	23,97%
Peníze	0,03%	0,59%	4,69%	0,45%	0,70%
Účty v bankách	6,42%	6,34%	39,76%	9,32%	23,27%
Časové rozlišení	0,00%	0,04%	0,08%	0,02%	0,06%
Náklady příštích období	0,00%	0,04%	0,08%	0,02%	0,06%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok/Položka	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	28,16%	35,71%	35,58%	39,33%	28,40%
<i>Základní kapitál</i>	0,33%	0,47%	0,45%	0,45%	0,38%
Základní kapitál	0,33%	0,47%	0,45%	0,45%	0,38%
<i>Kapitálové fondy</i>	19,15%	27,15%	25,85%	26,09%	21,92%
Ostatní kapitálové fondy	19,15%	27,15%	25,85%	26,09%	21,92%
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	0,03%	0,05%	0,04%	0,05%	0,04%
Zákonný rez. fond/neděl. fond	0,03%	0,05%	0,04%	0,05%	0,04%
<i>Výsledek hospodaření min. let</i>	4,88%	12,26%	7,65%	9,26%	10,70%
Nedělitelný zisk min. let	4,88%	12,26%	11,67%	9,26%	10,70%
Neuhrazená ztráta z min. let	0,00%	0,00%	-4,02%	0,00%	0,00%
<i>VHBÚO (+/-)</i>	3,77%	-4,22%	1,58%	3,47%	-4,63%
Cizí zdroje	71,84%	64,29%	64,32%	55,90%	71,62%
<i>Dlouhodobé závazky</i>	11,44%	41,03%	31,95%	18,45%	16,27%
Závazky z obchodních vztahů	0,11%	0,19%	0,25%	0,05%	0,24%
Závazky ke spol., čl. družstva a k účastníkům sdružení	10,86%	40,84%	31,70%	18,40%	16,03%
Dohadné účty pasivní	0,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Krátkodobé závazky</i>	50,43%	23,27%	32,36%	23,87%	28,72%
Závazky z obchodních vztahů	21,96%	18,70%	28,78%	20,31%	25,73%
Závazky k zaměstnancům	1,84%	2,03%	1,94%	1,79%	1,53%
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1,08%	1,24%	1,38%	1,45%	1,18%
Stát - daňové závazky a dotace	1,77%	1,24%	0,25%	0,73%	0,24%
Krátkodobé přijaté zálohy	23,67%	0,00%	0,00%	-0,45%	0,00%
Jiné závazky	0,11%	0,05%	0,02%	0,03%	0,03%
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	9,97%	0,00%	0,00%	13,59%	26,63%
Bankovní úvěry dlouhodobé	9,97%	0,00%	0,00%	13,59%	26,63%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,11%	4,77%	-0,02%
Výdaje příštích období	0,00%	0,00%	0,11%	4,77%	-0,02%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rok/Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,19%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obchodní marže	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,19%
Výkony	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej výrobků a služeb	88,93%	110,79%	100,43%	84,66%	117,20%
Změna stavu zásob vlastní výroby	11,07%	-10,79%	-0,43%	15,34%	-17,20%
Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	76,11%	80,16%	76,89%	77,69%	83,97%
Spotřeba materiálu a energie	27,58%	24,83%	30,75%	30,75%	34,01%
Služby	48,53%	55,33%	46,15%	46,94%	49,96%
Přidaná hodnota	23,89%	19,85%	23,11%	22,31%	16,22%
Osobní náklady	16,69%	17,00%	17,39%	17,81%	17,85%
Mzdové náklady	12,36%	12,68%	12,84%	13,03%	12,92%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4,08%	4,13%	4,12%	4,24%	4,24%
Sociální náklady	0,26%	0,19%	0,43%	0,54%	0,70%
Daně a poplatky	0,11%	0,14%	0,16%	0,31%	0,15%
Odpisy DNM a DHM	2,43%	2,84%	3,22%	2,41%	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,00%	0,00%	4,77%	0,21%	0,42%
Tržby z prodeje DM	0,00%	0,00%	4,75%	0,21%	0,19%
Tržby z prodeje materiálu	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,23%
ZC prodaného DM a materiálu	0,00%	0,00%	5,57%	0,00%	0,00%
ZC prodaného DM	0,00%	0,00%	5,57%	0,00%	0,00%
Prodaný materiál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,20%	0,00%	0,11%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	2,39%	1,16%	0,15%	0,16%	0,07%
Ostatní provozní náklady	4,42%	1,84%	0,88%	0,51%	0,66%
Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Převod provozních nákladů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Provozní výsledek hospodaření	2,44%	-0,82%	0,69%	1,63%	-1,95%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prodané cenné papíry a podíly	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy z DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy z ost. dl. CP a podílů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Rok/Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy z ostatních dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	1	1		1	1
Nákladové úroky			2	46	77
Ostatní finanční výnosy					1
Ostatní finanční náklady	93	236	67	59	64
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-92	-235	-69	-104	-139
Daň z příjmu za běžnou činnosti	548	90	13	81	
- splatná	548	90	13	81	
- odložená					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 131	-895	339	767	-1 216
Mimořádné výnosy	2				
Mimořádné náklady					
Daň z příjmu z mimořádné činnosti					
- splatná					
- odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření	2				
Převod podílů na VH společníků (+/-)					
VH za účetní období	1 133	-895	339	767	-1 216
VH před zdaněním	1 681	-805	352	848	-1 216

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 9 - Horizontální analýza.

Text	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	změna		změna		změna		změna	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	-8 862	-29,46	1 067	5,03	-208	-0,93	4 208	19,06
Dlouhodobý majetek	244	3,65	-4 855	-70,14	-920	-44,51	680	59,29
<i>DHM</i>	244	3,65	-4 855	-70,14	-920	-44,51	680	59,29
Pozemky	336	x	-336	-100,00	0	x	0	x
Stavby	-551	-14,81	-3 170	-100,00	0	x	0	x
Samostatné movité věci a soubor movitých věcí	459	15,52	-1 349	-39,49	-920	-44,51	680	59,29
Oběžná aktiva	-9 114	-38,95	5 912	41,39	725	3,59	3 517	16,81
<i>Zásoby</i>	-7 318	-86,56	-559	-49,21	8 953	1551,65	-9 530	-100,00
Materiál	191	149,22	-297	-93,10	7	31,82	-29	-100,00
Nedokončená výroba a polotovary	-7 509	-90,19	-262	-32,07	8 946	1611,89	-9 501	-100,00
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	4	x	16	400,00	-13	-65,00	30	428,57
Jiné pohledávky	0	x	20	x	-13	-65,00	6	85,71
Pohl. Za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	4	x	-4	-100,00	0	x	24	x
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	-1 330	-10,23	-1 980	-16,96	-469	-4,84	8 874	96,17
Pohledávky z obch. vztahů	-1 547	-12,19	-2 451	-22,00	290	3,34	8 885	98,93
Stát - daňové pohledávky	460	x	476	103,48	-755	-80,66	-34	-18,78
Kr. poskytnuté zálohy	-243	-76,66	-5	-6,76	-4	-5,80	23	35,38
<i>Kr. fin. majetek</i>	-470	-24,24	8 435	574,20	-7 746	-78,21	4 142	191,94
Peníze	117	1462,50	919	735,20	-944	-90,42	85	85,00
Účty v bankách	-587	-30,40	7 516	559,23	-6 802	-76,77	4 057	197,13
Časové rozlišení	8	x	10	125,00	-13	-72,22	11	220,00
Náklady příštích období	8	x	10	125,00	-13	-72,22	11	220,00

Zdroj: Vlastní zpracování.

Text	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	změna		změna		změna		změna	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
PASIVA CELKEM	-8 862	-29,46	1 067,00	5,03	-208	-0,93	4 208	19,06
Vlastní kapitál	-895	-10,57	352,00	4,65	754	9,51	-1 216	-14,01
<i>Základní kapitál</i>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
Základní kapitál	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
Ostatní kapitálové fondy	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
Zákonný rez. fond/Nedělitelný fond	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Výsledek hospodaření min. let</i>	1 133	77,23	-895,00	-34,42	339	19,88	767	37,52
Nedělitelný zisk min. let	1 133	77,23	0,00	0,00	-556	-21,38	767	37,52
Neuhrazená ztráta z min. let	0	x	-895,00	x	895	-100,00	0	x
<i>VHBÚO (+/-)</i>	-2 028	-178,99	1 247,00	-139,33	415	117,90	-1 983	-258,54
Cizí zdroje	-7 967	-36,87	691,00	5,07	-1 991	-13,89	6 482	52,53
<i>Dlouhodobé závazky</i>	5 264	153,02	-1 584,00	-18,20	-3 048	-42,81	203	4,99
Závazky z obchodních vztahů	8	25,00	16,00	40,00	-46	-82,14	53	530,00
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 398	165,28	-1 600,00	-18,47	-3 002	-42,50	150	3,69
Dohadné účty pasivní	-142	-100,00	0,00	x	0	x	0	x
<i>Krátkodobé závazky</i>	-10 231	-67,46	2 275,00	46,09	-1 943	-26,94	2 279	43,26
Závazky z obchodních vztahů	-2 637	-39,92	2 444,00	61,59	-1 929	-30,08	2 280	50,86
Závazky k zaměstnancům	-124	-22,38	2,00	0,47	-36	-8,33	7	1,77
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	-61	-18,83	45,00	17,11	13	4,22	-12	-3,74
Stát - daňové závazky a dotace	-268	-50,38	-209,00	-79,17	106	192,73	-97	-60,25
Krátkodobé přijaté zálohy	-7 120	-100,00	0,00	x	-100	x	100	-100,00
Jiné závazky	-21	-65,63	-7,00	-63,64	3	75,00	1	14,29
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	-3 000	-100,00	0,00	x	3 000	x	4 000	133,33
Bankovní úvěry dlouhodobé	-3 000	-100,00	0,00	x	3 000	x	4 000	133,33
Časové rozlišení	0	x	24,00	x	1 029	4 287,50	-1 058	-100,47
Výdaje příštích období	0	x	24,00	x	1 029	4 287,50	-1 058	-100,47

Zdroj: Vlastní zpracování.

Text	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	změna		změna		změna		změna	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	9	x	-9	-100,00	0	x	103	x
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	x	0	x	0	x	0	x
Obchodní marže	9	x	-9	-100,00	0	x	103	x
Výkony	-3 022	-4,16	-8 572	-12,32	-2 712	-4,44	-3 068	-5,26
Tržby za prodej výrobků a služeb	12 527	19,40	-15 817	-20,52	-11 921	-19,45	15 379	31,16
Změna stavu zásob vlastní výroby	-15 549	-193,37	7 245	-96,50	9 209	-3501,52	-18 447	-206,20
Aktivace	0	x	0	x	0	x	0	x
Výkonová spotřeba	523	0,95	-8 867	-15,89	-1 621	-3,45	1 083	2,39
Spotřeba materiálu a energie	-2 748	-13,72	1 482	8,58	-833	-4,44	856	4,77
Služby	3 271	9,28	-10 349	-26,88	-788	-2,80	227	0,83
Přidaná hodnota	-3 536	-20,38	286	2,07	-1 091	-7,74	-4 049	-31,13
Osobní náklady	-291	-2,40	-1 219	-10,30	-225	-2,12	-526	-5,06
Mzdové náklady	-152	-1,69	-988	-11,20	-234	-2,99	-466	-6,13
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	x	0	x	0	x	0	x
Náklady na soc. zabezp. a ZP	-85	-2,87	-363	-12,62	-39	-1,55	-131	-5,30
Sociální náklady	-54	-28,88	132	99,25	48	18,11	72	23,00
Daně a poplatky	23	29,87	-1	-1,00	81	81,82	-99	-55,00
Odpisy DNM a DHM	216	12,27	-12	-0,61	-560	-28,50	-1 405	-100,00
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	x	2 909	x	-2 789	-95,87	112	93,33
Tržby z prodeje DM	0	x	2 900	x	-2 780	-95,86	-15	-12,50
Tržby z prodeje materiálu	0	x	9	x	-9	-100,00	127	x
ZC prodaného DM a materiálu	0	x	3 397	x	-3 397	-100,00	0	x
ZC prodaného DM	0	x	3 397	x	-3 397	-100,00	0	x
Prodaný materiál	0	x	0	x	0	x	0	x
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákl. př. obd.	-146	-100,00	68	x	-68	-100,00	0	x
Ostatní provozní výnosy	-928	-53,52	-714	-88,59	3	3,26	-57	-60,00
Ostatní provozní náklady	-1 925	-60,04	-743	-58,00	-240	-44,61	65	21,81
Převod provozních výnosů	0	x	0	x	0	x	0	x
Převod provozních nákladů	0	x	0	x	0	x	0	x
Provozní výsledek hospodaření	-2 341	-132,19	991	-173,86	531	126,13	-2 029	-213,13
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	x	0	x	0	x	0	x
Prodané CP a podíly	0	x	0	x	0	x	0	x

Text	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	změna		změna		změna		změna	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výnosy z DFM	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z ostatní dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z ostatních dlouhodobého finančního majetku	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	x	0	x	0	x	0	x
Náklady z finančního majetku	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	x	0	x	0	x	0	x
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	x	0	x	0	x	0	x
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.	0	x	0	x	0	x	0	x
Výnosové úroky	0	0,00	-1	-100,00	1	x	0	0,00
Nákladové úroky	0	x	2	x	44	2200,00	31	67,39
Ostatní finanční výnosy	0	x	0	x	0	x	1	x
Ostatní finanční náklady	143	153,76	-169	-71,61	-8	-11,94	5	8,47
Převod finančních výnosů	0	x	0	x	0	x	0	x
Převod finančních nákladů	0	x	0	x	0	x	0	x
Finanční výsledek hospodaření	-143	155,43	166	-70,64	-35	50,72	-35	33,65
Daň z př. za běž. čin.	-458	-83,58	-77	-85,56	68	523,08	-81	-100,00
- splatná	-458	-83,58	-77	-85,56	68	523,08	-81	-100,00
- odložená	0	x	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 026	-179,13	1 234	-137,88	428	126,25	-1 983	-258,54
Mimořádné výnosy	-2	-100,00	0	x	0	x	0	x
Mimořádné náklady	0	x	0	x	0	x	0	x
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	x	0	x	0	x	0	x
- splatná	0	x	0	x	0	x	0	x
- odložená	0	x	0	x	0	x	0	x
Mimořádný výsledek hospodaření	-2	-100,00	0	x	0	x	0	x
Převod podílů na VH společníků (+/-)	0	x	0	x	0	x	0	x
VH za účetní období	-2 028	-178,99	1 234	-137,88	428	126,25	-1 983	-258,54
VH před zdaněním	-2 486	-147,89	1 157	-143,73	496	140,91	-2 064	-243,40

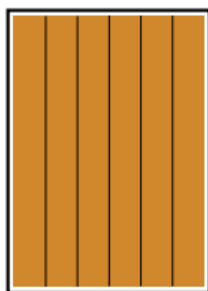
Zdroj: Vlastní zpracování.

SWOT analýza	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobá praxe • individuální přístup k zákazníkovi • stálí a dlouhodobí odběratelé • certifikace ISO • nízká hrozba substitutů • vysoká efektivita činností vzhledem k počtu zaměstnanců • dodržování smluvních termínů • zkušení pracovníci • dobré vztahy zaměstnanců s vedením • široká oblast poskytovaných služeb 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • chybí marketing • využívání outsourcingových služeb • nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců • chybí strategická orientace • pomalý obrat kapitálu • dlouhá DO pohledávek • není možno snížit cenu tak jako jiné větší firmy • klesající počet výkonů • rostoucí výkonová spotřeba • zadluženost
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • očekáván růst stavebnictví • více veřejných zakázek • program zelená úsporám • nové technologie (např. v oblasti zateplování domů) • nové materiály vstupující na trh • ekologické stavby • získání nových klientů • vstup na Polský trh • využívání místních odborných SŠ a učilišť • novela zákona o veřejných zakázkách 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • velká konkurence ve stavebnictví • velká konkurence v Moravskoslezském kraji • pokles objemu státních zakázek • vstup nových zemí do EU • vstup zahraničních nových stavebních firem na český trh • normy EU • zpřísnění zákonů • počasí • zvýšení sazeb DPH

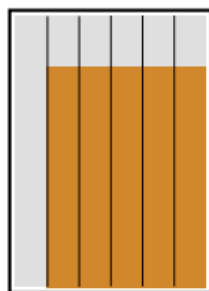
Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 11 – Ceník inzerce mediální skupiny MARFA a vysvětlení velikostí.

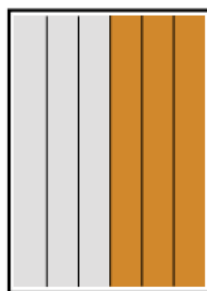
FORMÁTY	MFD, LN Š x V v mm	METRO Š x V v mm	5+2 Š x V v mm	ULTRA KOMBI				TOP KOMBI				MF DNES		LIDOVÉ NOVINY	
				po, út, st, so	čt	pá	čt (MFD) pá (LN)	po, út, st, so	čt	pá	čt (MFD) pá (LN)	po, út, st, pá, so	čt	po, út, st, čt, so	pá
1/1 strana	285 x 435	204 x 286	204 x 286	1 317 215	1 445 079	1 359 837	1 487 701	843 030	1 015 290	874 350	1 054 440	722 970	903 060	307 980	368 010
Velký roh (Junior page)	237 x 345	163 x 232	163 x 232	854 926	939 434	883 095	967 603	557 175	671 025	577 875	696 900	477 825	596 850	203 550	243 225
1/2 strany na výšku	141 x 435	99 x 286	99 x 286	659 809	723 741	681 119	745 051	421 515	507 645	437 175	527 220	361 485	451 530	153 990	184 005
1/2 strany na šířku	285 x 217	204 x 142	204 x 142	658 967	722 752	680 229	744 014	420 546	506 478	436 170	526 008	360 654	450 492	153 636	183 582
1/3 strany na výšku	93 x 435	80 x 286	80 x 286	-	-	-	-	281 010	338 430	291 450	351 480	240 990	301 020	102 660	122 670
1/3 strany na šířku	285 x 145	204 x 95	204 x 95	439 790	482 411	453 997	496 618	281 010	338 430	291 450	351 480	240 990	301 020	102 660	122 670
1/4 strany na výšku (střední roh)	141 x 217	99 x 142	99 x 142	329 480	361 373	340 111	372 004	210 273	253 239	218 085	263 004	180 327	225 246	76 818	91 791
1/4 strany na šířku (podval)	285 x 109	204 x 71	204 x 71	330 322	362 361	341 002	373 041	211 242	254 406	219 090	264 216	181 158	226 284	77 172	92 214
Malý roh	93 x 139	-	-	-	-	-	-	89 794	108 142	93 130	112 312	77 006	96 188	32 804	39 198
1/8 strany na šířku	141 x 109	121 x 60	204 x 35	164 917	180 937	170 257	186 277	105 621	127 203	109 545	132 108	90 579	113 142	38 586	46 107



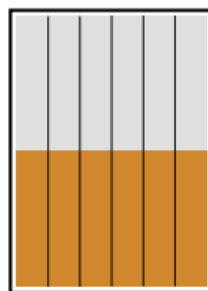
1/1 strana
6 sloupců - 285 x 435 mm



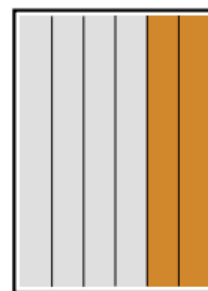
Velký roh (Junior page)
5 sloupců - 237 x 345 mm



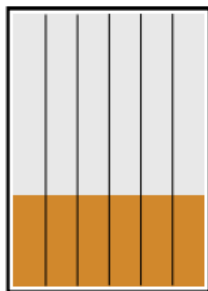
1/2 strany na výšku
3 sloupce - 141 x 435 mm



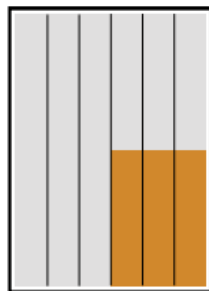
1/2 strany na šířku
6 sloupců - 285 x 217 mm



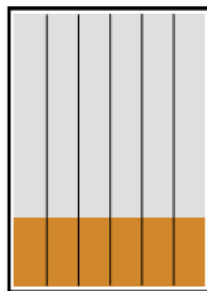
1/3 strany na výšku
2 sloupce - 93 x 435 mm



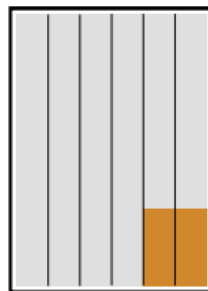
1/3 strany na šířku
6 sloupců - 285 x 145 mm



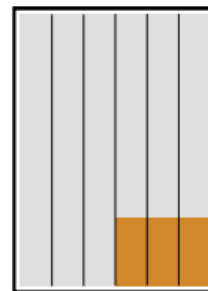
1/4 strany na výšku
(stř. roh) 3 sl. - 141 x 217 mm



1/4 strany na šířku (podval)
6 sloupců - 285 x 109 mm



Malý roh
2 sloupce - 93 x 139 mm



1/8 strany
3 sloupce - 141 x 109 mm



VYSVĚTLIVKY >

TOP KOMBI = inzertní kombinace celostátního vydání deníků MF DNES a Lidové noviny.
Inzeráty musí mít stejný motiv, rozměr, barevnost a musí být uveřejněny ve stejný den. V příloze Vzdělávání musí být uveřejněny ve stejném týdnu.

ULTRA KOMBI = inzertní kombinace deníků MF DNES, Lidové noviny, Metro a týdeníku 5plus2.
Inzeráty musí mít stejný motiv, rozměr a barevnost a musí být uveřejněny ve stejném týdnu.

Zdroj: Mediální skupina MAFRA (2015).

Příloha č. 12 – Ceník reklamního vysílání na Rádiu Impuls.

CENÍK REKLAMNÍHO VYSÍLÁNÍ I spot 30"

Časové pásmo	5–6	6–9	9–12	12–15	15–18	18–19	19–22	22–24
Impuls Praha a střední Čechy	1 150	5 600	5 600	4 400	4 200	3 600	950	750
Impuls severní Čechy	520	1 400	1 400	1 300	1 200	850	520	370
Impuls jižní Čechy	400	1 700	1 700	1 400	1 400	500	300	180
Impuls západní Čechy	250	950	900	700	600	550	300	200
Impuls východní Čechy	460	1 700	1 700	1 400	1 400	900	800	660
Impuls jižní Morava – Brno	800	2 200	2 200	2 050	2 050	1 050	600	400
Impuls jižní Morava – Zlín	160	400	450	450	300	200	110	90
Impuls severní Morava	700	2 600	2 600	2 200	2 200	1 000	750	550

Časové pásmo	0–5	5–6	6–9	9–12	12–15	15–18	18–19	19–22	22–24
Impuls – celoplošně	1 500	8 500	34 900	34 500	24 500	22 600	16 600	3 000	2 200

Délka spotu	5"	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4	1,5	1,7

Zdroj: Rádio Impuls (2015).