



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza podniku DEZA, a. s.

Strategic Analysis of the Company DEZA, a. s.

Student: Aneta Klimentová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Aneta Klimentová**  
Studijní program: NG208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Strategická analýza podniku DEZA, a. s.**  
**Strategic Analysis of the Company DEZA, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategického řízení podniku
  3. Strategická analýza podniku DEZA, a.s.
  4. Doporučení a návrhy na zlepšení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků*. Praha: C. H. Beck, 2011. 276 s. ISBN 978-80-7400-198-7.  
KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.  
KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

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

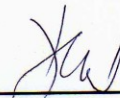
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení autora**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne *25.4.2015*.

*Aneta Klimentová*

.....  
jméno a příjmení studenta

Na tomto místě bych ráda poděkovala především mému vedoucímu diplomové práce Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D., za dobré rady a vedení mé práce. Také bych touto cestou velmi ráda poděkovala mé rodině za poskytnutou podporu, důvěru a trpělivost. V neposlední řadě patří mé díky Ing. Petru Lukášovi z ekonomického úseku společnosti DEZA, a. s., za pomoc při sestavování mé diplomové práce a poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

Obsah.....	4
1 Úvod.....	6
2 Teoretická východiska strategického řízení podniku.....	7
2.1 Vymezení pojmů.....	7
2.1.1 Strategické řízení a strategie.....	7
2.1.2 Strategická analýza.....	8
2.1.3 Strategické plánování.....	9
2.2 Současné pojetí strategického řízení podniku.....	9
2.2.1 Charakter strategického řízení v podmínkách globalizace.....	12
2.2.2 Strategická analýza současnosti.....	14
2.3 Externí analýza.....	18
2.3.1 Analýza makrookolí.....	19
2.3.2 Analýza mezzookolí.....	23
2.4 Interní analýza.....	25
2.4.1 Analýza interních zdrojů podniku.....	26
2.4.2 Finanční analýza.....	27
2.5 SWOT analýza.....	36
3 Strategická analýza podniku DEZA, a. s.....	39
3.1 Historie společnosti.....	40
3.2 Předmět podnikání společnosti DEZA, a. s.....	41
3.3 Organizační uspořádání společnosti.....	42
3.4 Politika kvality a poslání společnosti DEZA, a. s.....	43
3.5 Energetická a environmentální politika DEZA, a. s.....	44

3. 6 Externí analýza společnosti DEZA, a. s.....	45
3. 6. 1 Analýza makrookolí .....	46
3. 6. 2 Analýza mezzookolí .....	60
3. 7 Interní analýza společnosti DEZA, a. s.....	66
3. 7. 1 Analýza interních zdrojů podniku .....	66
3. 7. 2 Finanční analýza .....	76
3. 8 SWOT analýza společnosti DEZA, a. s. ....	88
4 Doporučení a návrhy na zlepšení .....	93
5 Závěr.....	95
Seznam použité literatury.....	97
Seznam zkratk .....	100
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	101
Seznam příloh.....	102

# 1 Úvod

Strategická analýza a samotné určení strategie je pro podnik velmi důležitou oblastí, které je nutno věnovat velkou pozornost. Zvláště v dnešní době musí podnik znát své místo na trhu, neustále pracovat na svém postavení a snažit se ho zlepšovat. Je nutné si naplánovat a jasně stanovit strategické cíle a také cesty, které podnik k těmto cílům dovedou. Strategické řízení musí jednoznačně stanovit strategii podniku, kam směřuje a jaké má plány do budoucna. Nedílnou součástí strategického řízení je právě strategická analýza, která je provedena v této diplomové práci.

Podstatou strategické analýzy je rozbor vnitřního (interního) a vnějšího (externího) prostředí. Z tohoto rozboru vyplývají silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšího prostředí. Uvědomění si silných a slabých stránek je pro podnik velmi podstatné. Podnik musí pracovat na udržení a posílení svých silných stránek, ale také se snažit stránky slabé eliminovat či přeměnit na silné. Dále podnik musí znát, a plně využít příležitosti, které se mu nabízí a minimalizovat hrozby, které negativně ovlivňují jeho činnost. V současné době je strategická analýza aktuálním tématem. Závěry z ní velmi významně ovlivňují budoucí prosperitu podniku.

Tato diplomová práce se zabývá již zmíněným diskutovaným tématem, kterým je strategická analýza. Ta je zde aplikována na konkrétní podnik, v tomto případě se jedná o akciovou společnost DEZA, která sídlí ve Valašském Meziříčí. První část práce obsahuje teoretické poznatky z odborné literatury, která se zabývá danou problematikou. Ve druhé, praktické části, jsou aplikovány teoretické poznatky na společnost DEZA, a. s. Konkrétně se jedná o zpracování interní a externí analýzy podniku. Tyto analýzy jsou poté vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy, která v konečném důsledku přináší podklady pro závěrečná doporučení a návrhy ke zlepšení činnosti společnosti DEZA, a. s.

Cílem práce je provedení strategické analýzy DEZA, a. s., na základě vybraných metod. Účelem je navrhnout doporučení pro lepší fungování podniku a nezávislé porovnání výsledků, které vyplývají z konkrétních analýz, se současnou strategií podniku. Důležité je získání dostateku relevantních dat, které obsahují potřebné informace nezbytné pro rozbor situace v podniku. Hlavním záměrem práce je odhalení, zda společnost má stabilní postavení na trhu a dobrou strategii, která jí zabezpečí dlouhodobou existenci a prosperitu v oboru.



## 2 Teoretická východiska strategického řízení podniku

V dnešní době, kdy musí podniky čelit velké konkurenci, je velmi důležité, aby si jednoznačně uvědomily a určily svou strategii a strategické cíle. Zvolení správné strategie je tedy klíčovým faktorem pro dobré fungování podniku do budoucna. Základem, je vymezení pojmů, které souvisí s tímto tématem, a jsou základem pro pochopení dané problematiky.

### 2.1 Vymezení pojmů

V této části práce, budou vymezeny a charakterizovány jednotlivé důležité pojmy, které souvisí s danou problematikou.

#### 2.1.1 Strategické řízení a strategie

Představuje soubor aktivit, které jsou zaměřeny na definování směru dalšího rozvoje podniku. Jedná se o velmi složitý proces, jehož cílem je udržování a rozvíjení shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami v tržním prostředí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí, které se týká alokace zdrojů a způsobu jejich využití. Je to proces, kdy vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie. Ty, hledají soulad mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím pro zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím strategií (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006, s. 1): „*Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů<sup>1</sup>. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.*“

<sup>1</sup>**Poslání** (mise) – definuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k stakeholderům – zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává.

**Vize** – má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, je tzv. obrazem jeho budoucnosti

**Strategický cíl** – očekávaný budoucí výsledek. Jeho formulace se odvíjí od poslání a vize podniku.

Porter pojem strategie vysvětluje jako široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost podniku, jaké budou cíle a politika, která je nutná k dosažení těchto cílů. Jiní odborníci definují strategii jako to, jak vedení vytváří hodnotu pro svou organizaci (Mallya, 2007).

## 2. 1. 2 Strategická analýza

Východiskem pro formulování strategie podniku je provedení strategické analýzy. Je to rozbor společných znaků mezi podnikem a jeho externím prostředím a nalezení faktorů, které podnik ovlivňují. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku. Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Je to rozložení celku na jednotlivé součásti. Postupuje od komplexního pojetí až po jednotlivé části a složky, ze kterých je složen.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mohou ovlivnit volbu cílů či strategii podniku. Důležité je hledat i vztahy a vazby mezi jednotlivými faktory. Pokud existují, mohou se stát podkladem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnout o strategii nové. Je nezbytné analyzovat současné trendy, odhadnout budoucí vývoj a snažit se oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobé povahy. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii ovlivňují a kvantifikovat jejich vývoj a vliv na podnik (Sedláčková, Buchta, 2006).

Nejedná se pouze o hodnocení a analyzování budoucnosti, její nezbytnou součástí je naopak odhad budoucích trendů. Musí se proto získávat informace a zjišťovat trendy, aby se nastínil co nejlépe budoucí vývoj. Strategická analýza se orientuje na vnější okolí podniku i na okolí uvnitř podniku (zdroje a potenciál). Výstupem analýzy vnitřní analýzy je pak určení silných a slabých stránek podniku, které jsou součástí formulace podnikové strategie. Vnitřní okolí je však ovlivňováno vlivy vnějšího prostředí, které se člení na mikroprostředí (bezprostřední okolí) a makroprostředí, což jsou vlivy politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a ekologické<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Je to tzv. PESTLE analýza -analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů (P-politické, E-ekonomické, S-sociokulturní, T-technické, E-ekologické, L-legislativní). Podstatou PESTLE analýzy je

### 2. 1. 3 Strategické plánování

Mezi hlavní cíle strategického plánování je určení strategie pro dlouhodobou prosperitu a růst podniku. Strategické, neboli dlouhodobé, plánování připravuje půdu pro další plánování. Skládá se z formulace vize a poslání podniku, uvědomění si silných a slabých stránek, využití prostředí podniku, zahrnuje také určení podnikatelského portfolia, cílů, záměrů a plánu do budoucna. Je nezbytné v rámci strategického plánování určit si portfolio činností podniku a rozhodnout, která z těchto činností dostane více či méně prostředků. Poté co se stanoví strategické cíle a strategie musí management vypracovat funkční plány (marketingové a obchodní plány, plány výroby, řízení jakosti, údržby, zásobování a logistiky, plán lidských zdrojů atd.). Výsledkem strategického plánování je tedy strategický plán, který se skládá z dílčích plánů.

Jak tvrdí Žůrková (2007, s. 21): „*Strategický plán řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby jakými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn, např.: velikost podniku, produktové rozpětí, finanční strukturu podniku, rozvoj, výzkum a vývoj, investice, technologie.*“

## 2. 2 Současné pojetí strategického řízení podniku

Strategické řízení představuje tvorbu a realizaci dlouhodobých záměrů. Je zaměřeno na reakce na změny prostředí. Významným produktem je konkurenční výhoda, jež představuje jádro výkonnosti podniku na trhu. Využívá různé přístupy k formulaci strategie, často používaný je hierarchický přístup, založený na definování poslání, vize, cílů a strategie samotné. Tato formulace vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich porovnání se zdroji podniku, a to za podmínek neurčitosti prostředí a nejistoty. Moderní strategie se pak dá přirovnat ke střelbě na pohyblivý cíl, přičemž střílející je v pohybu.

---

identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy se používá jako vstup do SWOT analýzy.

Určení vhodné strategie je tedy nutné pro přežití podniku, základem je připravit podnik na všechny situace, které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Na strategii lze pohlížet jako na proces, objem aktivit a jako na prvek s vazbou na okolí. Pokud je strategie zvolená správně musí být v souladu se strategickými cíly. Ty musí splňovat určitá kritéria, které mohou být označovány jako metoda SMART<sup>3</sup> (Sedláčková, Buchta, 2006).

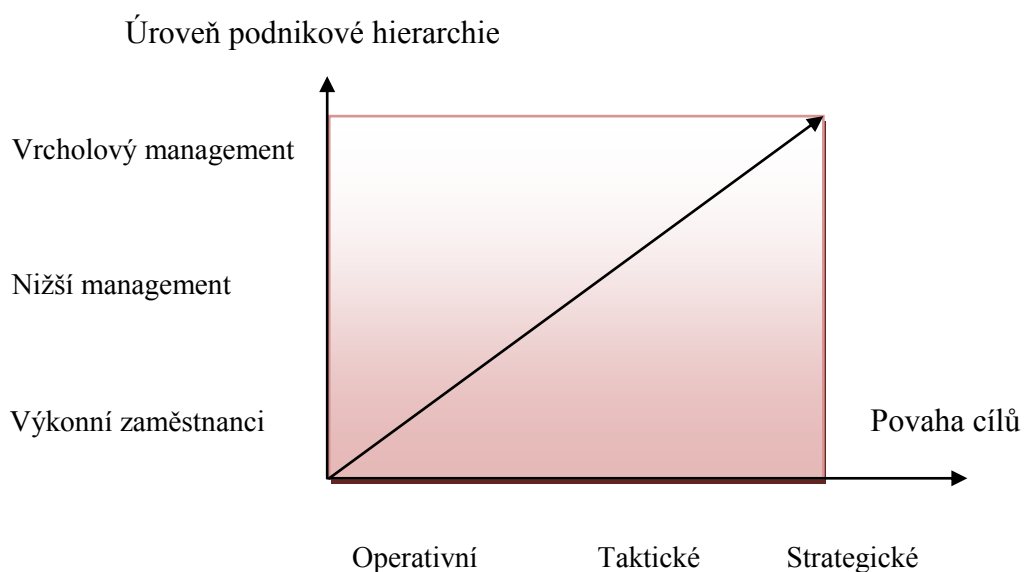
Dynamická doba přináší pro aktivní podniky významné příležitosti, pro nepřipravené podniky se stává hrozbou. Tato doba je podnětem pro testování řady nových metod a strategického řízení. Zrychlující se globální změny ve světové ekonomice nutí podniky měnit jejich strategické myšlení. Začátkem 80. let měly velké podniky snahu přiblížit se těm malým a vytvářely schválně nesoulad mezi cíli a zdroji, protože rozšiřovaly své klíčové způsobilosti o externí zdroje. Od poloviny 90. let se už využívaly zdroje externích subjektů jako strategických partnerů či dodavatelů. Nevyužívá se tedy již jen interních zdrojů, ale trendem současnosti je zaměření na dodavatelsko-odběratelské řetězce. Podniky ovšem musí nalézt rovnováhu mezi konkurencí a spoluprací. Pro manažery není zatím spolupráce vnímána jako přirozená a nevnímají ji jako spoluvytváření hodnoty. Budoucnost strategického řízení a tím i úspěšnosti podniků závisí tedy na sblížení odvětví a technologií, využívání informačních a komunikačních technologií. Podniky musí být schopny využívat přednosti nových podmínek (trendů), tak aby ze svých slabých stránek udělaly silné (Hučka a kol., 2011).

Pomocí strategického řízení management sjednocuje podnik v jeden celek, zaměřuje se na zdokonalení silných stránek podniku a upevňuje vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary za účelem dosažení úspěchu podniku. Také tvorba strategie patří mezi nejvyšší výkony vrcholového managementu podniku. Je to jeho výsadní odpovědnost, které se nemůže jen tak zbavit a přenechat ji někomu jinému. Na následujícím obrázku je zachyceno, jak by měla platit přímá úměra mezi dlouhodobostí cílů a hierarchickou úrovní ve správně fungujícím podniku.

---

<sup>3</sup> Metoda SMART – cíle musí splňovat určitá kritéria. Ty jsou shrnuty do pěti požadavků. Cíl by měl být vždy Stimulující (správný), Měřitelný, Akceptovatelný, Reálný (splnitelný), Termínovaný – vymezený v čase. V dnešní době se přidává na závěr ještě E jako Ekologický.

**Obrázek 2.1 Úroveň rozhodování v podniku**



*Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006*

Bohužel ne všichni manažeři podniků si uvědomují svou nezastupitelnost a mnohdy strategické činnosti podceňují a delegují na nižší management, což rozhodně není dobře. Stává se, že je od strategického řízení odrazuje složitost problému, a proto se řízení raději vzdají. Pro strategické řízení je důležitá vynalézavost a kreativní přístup a ne pasivní přizpůsobování se okolí. Hlavní je aktivní reakce a podnikatelská kuráž pro inovace a nové přístupy.

Budoucnost podnikání spočívá ve znalostech a inovacích. Jako první to pochopili v USA, kde se už od 30. let snaží dostat ke znalostem jako k mimořádně cenné hodnotě prostřednictvím stovek technologických center. Evropské státy začaly se státní podporou tato centra budovat až v 70. letech<sup>4</sup> (Hučka a kol., 2011).

Na jedné straně mluví pro strategické řízení formulace jasných cílů a udávání směru pro zaměstnance do budoucna a podniky jsou díky tomu více efektivní. Na straně druhé je tu proti strategickému řízení velmi rychle měnící se prostředí díky němu je velmi těžké něco plánovat, zejména dlouhodobě.

<sup>4</sup> Nejstarším vědecko-technickým centrem (spojení universit a podnikání) ve světě je od roku 1939 v Silicon Valley ve Spojených státech. Zde má sídlo nebo pobočku kolem 3000 firem, např. Google, Apple, Microsoft. Nejznámější místní vědeckou institucí je zde prestižní Stanford University.

U větších podniků můžeme rozlišit **3 úrovně strategického řízení**:

- **Podniková úroveň**, která se skládá z ředitele (ten stanovuje strategické cíle a strategii), náměstků a dalších pracovníků z vrcholového vedení podniku. Strategie musí být smysluplná a jde jim především o maximalizaci hodnoty podniku pro vlastníky.
- **Úroveň podnikatelských jednotek**, ta se zaměřuje na jednu nebo více podnikatelských aktivit, které jsou si podobné. Charakteristikou jsou útvary, např. finanční, nákup, marketingový. Na vrcholu každé jednotky je vedoucí, který nese zodpovědnost za plnění cílů. Zde jde především o uspokojení konečného zákazníka.
- **Funkční úroveň**, ve které jsou funkční manažeři, kteří mají na starosti určitou funkční oblast. Funkční cíle musí korespondovat s cíli vyššími a musí přispívat k jejich plnění (Dedouchová, 2001).

## **2. 2. 1 Charakter strategického řízení v podmínkách globalizace**

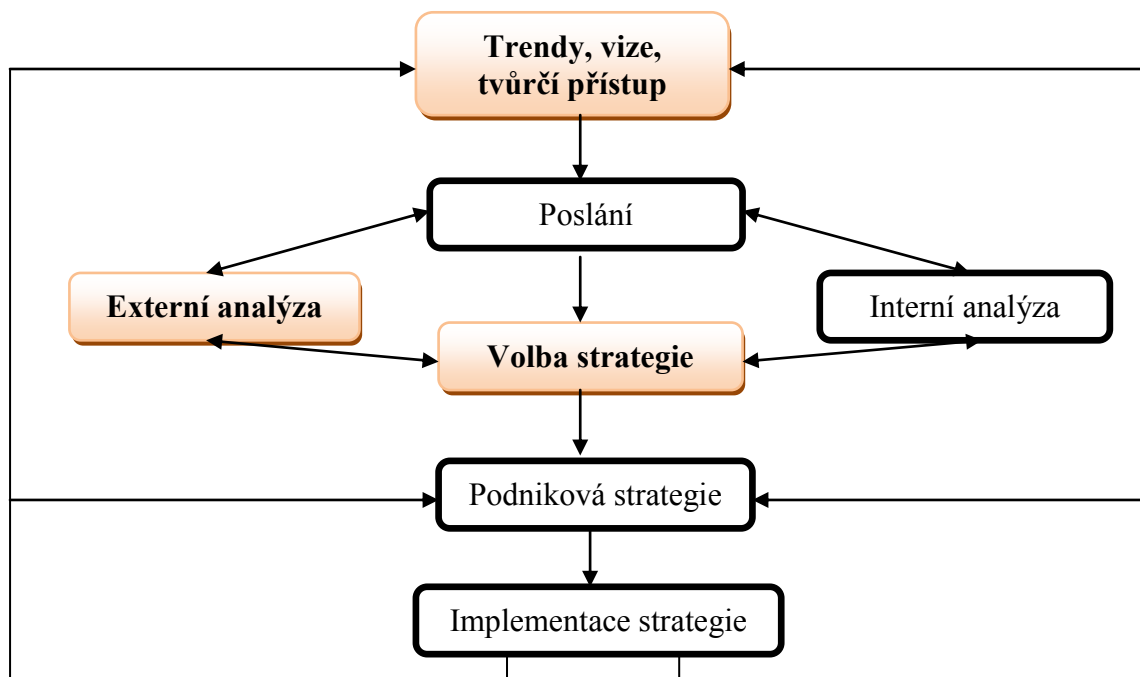
Celé 20. Století se vyznačovalo prosperitou velkých podniků, a to díky tradičnímu industriálnímu přístupu ke strategickému řízení. Dominantou byly hierarchické organizační struktury, standardizace procesů, specializace, byl zde také kladen velký důraz na kontrolu. Cílem byla především maximalizace objemu výroby. V posledních letech 20. století byly ovšem vyráběny nebývalé objemy výroby a byl velmi široký výběr výrobků a služeb v globálním měřítku jako nikdy předtím. V té době začínal rozvoj informačních a komunikačních technologií. Ten umožnil zhroucení hranic uvnitř i vně podniku. Zesílil se také potenciál významného globálního přeskupování nových konkurenčních sil a pozic. Prosazuje se hyperkonkurence, která výrazně zrychluje, a také zkracuje cykly, kdy se mění strategie. Strategie rychle zastarávají, protože konkurence pečlivě analyzuje a zhodnocuje úspěšné strategie a hned se jim přizpůsobuje (Hučka a kol., 2011).

Moderní přístup ve strategickém řízení obsahuje plánování, které vychází ze scénářů. Využívání scénářů představuje změnu v pojetí procesu strategického řízení. Plánování založené na scénářích má smysl pouze tehdy, kdy se posuzuje několik budoucích variant za podmínek nejistoty. Předpokladem zvládnutí nejistoty v hyperkonkurenčním prostředí je tvorba strategických scénářů a to ve dvou fázích - analytické a formulování strategie.

V analytické fázi strategického se podnik opírá o předcházející znalosti a hodnocení, které dále rozvíjí při analýze externího prostředí a možných budoucích alternativ. Využívá se přitom výhod scénářů, které odhalují specifika konkurenčního prostředí, trendy, kritické faktory úspěchu, ale i pozice konkurenčních sil. Strategické scénáře v této fázi odhalují trendy v příležitostech a hrozbách externího prostředí.

Ve fázi formulování strategie se přehodnocují alternativy strategií možného budoucího vývoje podniku. Vychází se při tom ze čtyř strategických alternativ: expanze, stabilizace, omezení a kombinace. Při výběru vhodné strategie jsou důležité scénáře vygenerované z analytické fáze. V této fázi je důležité modernizovat strategický management a nevázat se pouze na tradiční, racionální přístup k návrhu a realizaci jediné správné strategie.

**Obrázek 2. 2 Strategické scénáře v procesu strategického řízení**



*Zdroj: Hučka a kol., 2011*

## 2. 2. 2 Strategická analýza současnosti

Důležitou součástí strategické analýzy je formulování strategie podniku, která by měla vést k dosažení konkurenční výhody, je hledání souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Tento proces vytvoření strategie je sám o sobě velmi složitý, a pokud chceme, aby byl proces komplexní, musí se uplatnit systematický přístup pro analýzu interních a externích faktorů, které působí na podnik. Tyto faktory jsou poté postaveny proti zdrojům a schopnostem podniku. Vrcholový management poté vychází ze strategické analýzy při formulaci samotné strategie (Dedouchová, 2001).

Analýza je rozklad určitého celku na jednotlivé díly. Postupuje se od obecného celku ke konkrétním částem, ze kterých se celek skládá. Hlavním cílem je určit a ohodnotit všechny faktory, které budou mít vliv na volbu cílů a samotnou strategii podniku. Důležitou součástí strategické analýzy je posouzení vztahů a souvislostí mezi jednotlivými faktory. Na tom závisí i zhodnocení současné strategie či rozhodování o výběru strategie nové. Je nutné si přesně určit existující trendy a jevy a získávat informace, které umožní odhalit základy budoucího vývoje. V této fázi je velmi důležité oddělit jevy krátkodobé od jevů dlouhodobých. Pokud se to podaří, lze poté určit faktory, které ovlivňují strategii podniku a může se kvalifikovat jejich vývoj a vliv na podnik do budoucna. Pro vytvoření kvalitní strategie je nezbytné včas identifikovat pozitivní, ale i negativní důsledky prozatímního vývoje. Samozřejmě navázat na pozitivní a negativní eliminovat, tzn. vyhledávat příležitosti, ale neustále vnímat i možná rizika a ohrožení.

Strategii můžeme chápat jako dokument, který nám poukazuje na směr podniku do budoucna. Definiuje cíle a stanovuje, jak mají probíhat určité operace. Je to tzv. připravenost podniku na budoucnost s ohledem na zdroje a okolí podniku.

Aby strategie podniku byla úspěšná, nelze ji zakládat pouze na odhadu budoucího vývoje. Musí se snažit budoucnost ovlivnit tak, aby byla ve prospěch podniku a vedla ke konkurenční výhodě. Nové pojetí strategie předpokládá vytváření si vlastního trhu a efektivní využití nových příležitostí. Neexistuje ovšem univerzální strategie, která by se dala aplikovat na všechny podniky. Každá strategie podniku by měla být originální a jedinečná. Z toho vyplývá, že se musí podnik vyhýbat jednoduchým přístupům a rozvíjet dovednosti založené na analýze, tvorbě vize a schopnosti učení se (Sedláčková, Buchta, 2006).



Počátkem 21. století začalo více podniků úspěšně testovat nové klíčové zásady moderního managementu (inovace, samostatnost, rozmanitost atd.). Přítomnost je totiž málo spolehlivá pro určení překvapující budoucnosti. Zrychlující se tempo změn je výzvou pro podniky, aby vnášely nové hodnoty do vlastních organizačních struktur a nová strategická spojení a kombinace všech úrovní vnitřní struktury. Objevují se nové typy podniků, ty jsou důsledkem globalizace, deregulace, využívání technologií, zejména těch informačních a komunikačních. Podniky díky nových přístupům mohou včas zachytit nové potřeby trhu, které se liší od tradičního myšlení. Zákazníci mají větší možnost výběru a stírají se také hranice mezi odvětvími a především hranice vlastního podniku. Zákazníkům se otevírá prostor pro uplatnění snahy spojovat se, vyměňovat si zkušenosti a vytvářet spojení na základě společných zájmů. Internet je v dnešní době místem a nástrojem pro sdílení informací mezi zákazníky a podniky. Zákazníci jsou v dnešní době zapojeni do tvorby hodnoty podniků. Zdrojem hodnoty již není fyzický výrobek, ale zkušenost jako výsledek součinnosti zákazníka se sítí podniků. Podnik a spotřebitel se stávají spolupracovníky, ale zároveň i konkurenty. Tím se proměňuje trh v otevřený prostor, kde se uskutečňuje dialog mezi oběma stranami (Hučka a kol., 2011).

Na základě nových přístupů k podnikání se vytváří také **nové typy strategií**:

- **Strategie založená na znalostech a inovacích<sup>5</sup>** – proces uvolňování tvořivosti vlastních manažerů a zaměstnanců vytváří předpoklady pro odlišení se od konkurence. Uplatnění myšlenky, založené na znalostech, vyvolává potřebu uvolnit tvořivý potenciál zaměstnanců v interních procesech, ale také aktivní součinnost s externím prostředím. Musí být ovšem jasně definovaná pravidla. Důležité také je, aby podnik byl schopen inovovat a tím zvyšovat svoji hodnotu například uvádět na trh nové výrobky či služby. Jedním z nejlepších řešení je vytvářet nové podnikatelské projekty uvnitř podniku. Budovat nové podnikání není ovšem jednoduché, proto musí být založeno na kvalitní analýze a plánování.
- **Strategie otevřené inovace** – hyperkonkurence a vysoká míra nejistoty nutí podniky dosahovat konkurenční výhody. Nelze se zaměřit pouze na vnitřní zdroje inovací, ale také na signály změn v externím prostředí. Důležité je kombinovat interní a externí inovační myšlenky do systémů tzv. otevřená inovace (podniky musí více využívat externí myšlenky a technologie ve vlastním podnikání).

---

<sup>5</sup> Ve společnosti Google jsou vytvořeny podmínky pro samostatnou tvořivou činnost zaměstnanců přes časovou dotaci, meetingy, týmy a financování podnikovým ProductCouncil (radou pro produkty). Systémový model je ovšem nezbytný k zabezpečení chodu společnosti

- **Strategie odlišení se a nových trhů** – základem je vytvoření si nového segmentu trhu a neinvestovat zbytečně do soupeření s konkurencí. Tento nový segment lze vytvořit pomocí hodnotové inovace, která je základem nového přístupu ke strategii. Tuto strategii nazýváme také strategie modrého oceánu. Předpokladem je objevit dosud nevyužitá mezery na trhu a otevřít tzv. modrý oceán nových příležitostí a odstranit tak konkurenci.

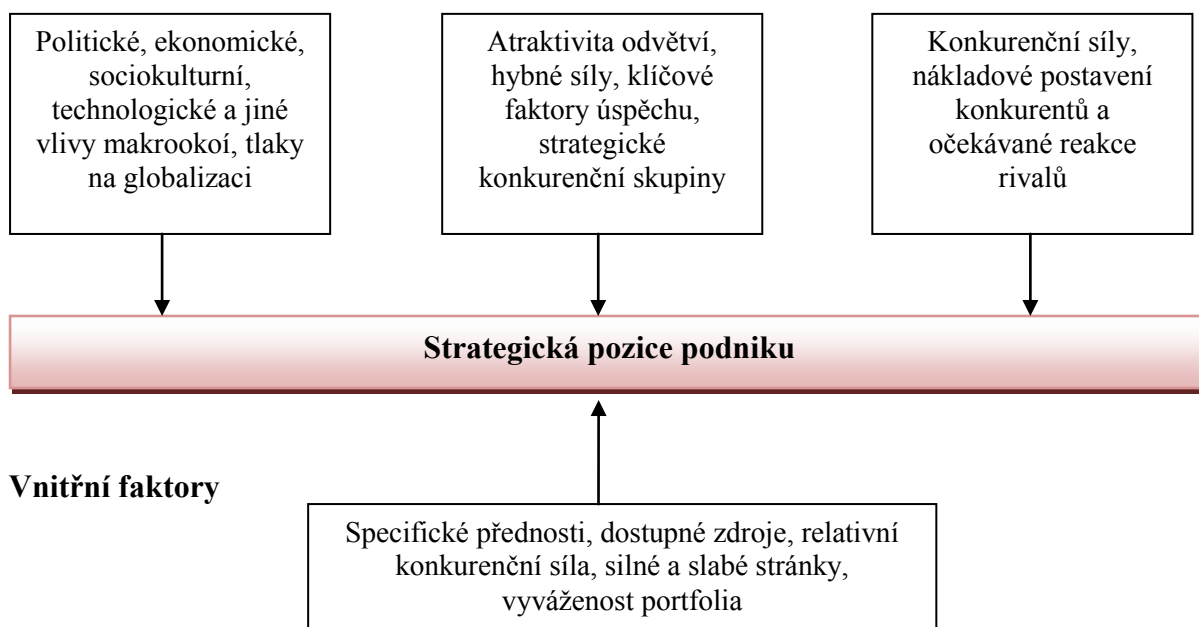
Strategická analýza v sobě zahrnuje dva základní okruhy, které jsou rozděleny podle cílů podniku a jsou to:

- analýza interních (vnitřních) zdrojů a schopností podniku.
- analýza externího (vnějšího) okolí podniku,

Tyto dva okruhy nejsou na sobě nezávislé, ale naopak. Existuje mezi nimi významná propojenost a vzájemná souvislost, která vyplývá z komplexnosti podnikání.

**Obrázek 2.3 Strategická analýza**

**Vnější faktory**



*Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006*

**Analyza interních zdrojů a schopností (interní analýza)** se zaměřuje na identifikaci zdrojů a hlavních schopností podniku. Jedná se o strategickou schopnost podniku reagovat na hrozby a příležitosti, které přicházejí z vnějšího okolí. Tato analýza se orientuje jednak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnost podniku tyto zdroje efektivně využívat. Komplexně zpracovaná interní analýza směřuje k identifikaci předností podniku, které jsou základem jeho konkurenční výhody. Jedná se především o určení silných a slabých stránek podniku.

**Externí analýza** vyjadřuje vlivy trendů jednotlivých faktorů na všechny vrstvy v rámci daného odvětví. Při analýze makrookolí se využívají dvě metody a to PEST analýza a analýza 4C, které budou rozebrány níže. U analýzy mikrookolí se jedná především o určení síly podniku a faktorů, které činí odvětví více či méně atraktivním s ohledem na konkurenční prostředí. Důležitou součástí je analýza konkurenčních sil, které ovlivňují podnik a mohou se stát velkým zdrojem problémů. Tradiční metodou je Porterův model pěti konkurenčních sil, které jsou zaměřeny na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví.

Další rozdělení externí analýzy je podle rozlišení prostředí, ve kterém podnik působí. Rozděluje se na lokální, regionální, národní, mezinárodní a prostředí světové globalizace.

**Lokální prostředí** je zaměřeno na bezprostřední vnější okolí, ze kterého může podnik získat své vstupy (suroviny, energie a pracovní sílu) nebo do kterého může směřovat své výstupy jako konkurenční výhodu. Charakteristické pro toto prostředí jsou právní a hodnotové normy nebo zvyklosti. Tato úroveň je označována jako prostředí prvního řádu.

**Regionální prostředí** představuje stejnorodou strukturu lokálních prostředí se stejným nářečím, zvyklostmi či jinými hodnotami. Též zvané jako prostředí druhého řádu.

**Národní prostředí** je vymezeno hranicemi daného státu. Rozdělení měnové oblasti pomocí směnných kurzů nebo právních norem. Tzv. prostředí třetího řádu.

**Mezinárodní prostředí** vznikají zejména cestou integračních uskupení. Zde se předpokládá zrušení hranic a vyrovnávají se parametry prostředí. Tzv. prostředí čtvrtého řádu.

**Prostředí světové globalizace** vzniká za pomoci sjednocování ekonomických procesů. Parametry zde určují ti nejsilnější a nejvýznamnější. Tzv. prostředí pátého řádu (Kovář, Krchová, 2007).

Abychom mohli správně určit zdroje konkurenční výhody podniku, je třeba výsledky provedené analýzy (analýzy okolí a analýzy interních zdrojů a schopnosti) podrobit syntéze<sup>6</sup>. Syntéza výsledků analýzy představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě je vrcholným krokem strategické analýzy. Výsledky obou analýz vedou k určení zdrojů konkurenční výhody a určení konkurenční pozice jako východiska pro sestavení strategie.

## 2.3 Externí analýza

Podnik musí poznat své okolí a faktory, které ho ovlivňují, aby se mohl zaměřit pouze na činnosti smysluplné a efektivní. Tato analýza se zaměřuje na faktory, které podnik ovlivňují a v budoucnu ovlivňovat zřejmě budou jeho postavení na trhu z hlediska strategického (dlouhodobého). Těmito faktory mohou být např. stát, legislativa, banky, zákazníci, konkurenti. **Cílem externí analýzy** je identifikace příležitostí a hrozeb, které vychází z okolí podniku. Důležitá je eliminace těchto hrozeb a využití příležitostí. Je nezbytnou součástí formulace strategie podniku.

Externí analýza rozděluje okolí podniku do dvou vrstev:

- makrookolí,
- mezookolí (tzv. oborové).

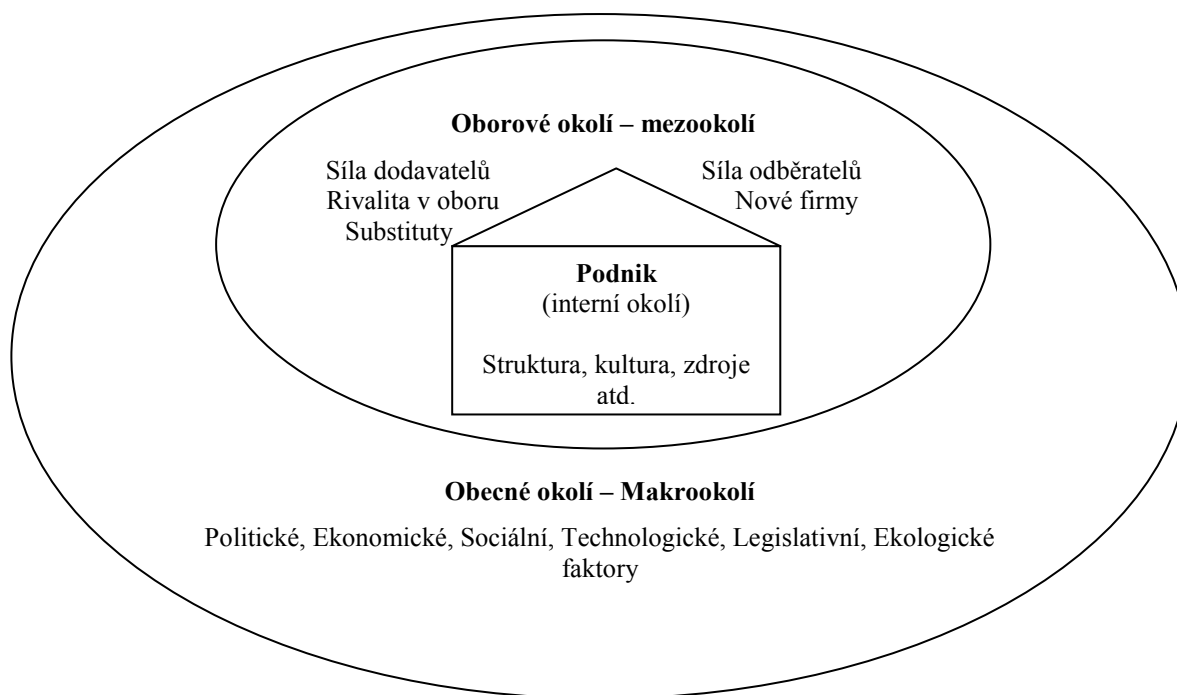
Platí zde pravidlo, že čím je vzdálenost podniku od okolí větší, tím je okolí hůře ovlivnitelné. Pro podnik je snazší ovlivnit chování odběratelů či dodavatelů než politické rozhodování, či legislativu (u větších podniků mohou ovlivnit i tuto oblast pomocí lobbingu).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Syntéza (z řeckého *syn-thesis*, skládání) je obecné označení pro proces spojování dvou nebo více částí do jednoho celku. Co takovým postupem vzniklo, je syntetické.

<sup>7</sup> Definice lobbingu ve vztahu k evropskému lobbingu a EU uvádí Olivier de Schutter, profesor Evropského práva na univerzitách ve Florencii a Štrasburku: „*Za činnost spočívající v ovlivňování je obecně považována typická činnost zájmových skupin, která má za cíl ovlivňovat legislativní a rozhodovací proces EU z pohledu prosazení jejich zájmů, které jsou hypoteticky považovány za odlišné od obecnějších zájmů. Jestliže činnost spočívající v lobbingu může nabýt různých podob, pak je na místě odlišovat od sebe tzv. podpůrné skupiny (veřejně prospěšné), které se zaměřují na podporu jedné problematiky (sociální vyloučení, rasismus a podpora lidských práv, životní prostředí, atd.) a zájmové skupiny (vzájemně prospěšné), které zastupují pouze zájmy svých členů (například komerční prostředí, odbory nebo národní a korporativní organizace).*“

**Obrázek 2. 4 Podnikatelské okolí podniku**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **2. 3. 1 Analýza makrookolí**

Makrookolí, jak je zřejmé z obrázku 2. 4, je stejné pro všechny podniky, a i pro celé odvětví. Jedná se o všeobecné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Trendem dnešní doby je globalizace a propojenost celého světa, proto je svět součástí makrookolí. Dění na zemi se promítá do činnosti podniku (války, dohody, pohromy atd.).

V dalších částech této podkapitoly jsou rozebrány jednotlivé metody, které se v praxi využívají při analýze makrookolí. Jedná se o PEST analýzu, 4C analýzu. V další části je věnována pozornost analýze oborového prostředí (mezzoprostředí), které je mnohdy považováno za součást makrookolí a je zde popsána metoda s názvem Porterův model 5-ti konkurenčních sil.

## PEST analýza

Jak tvrdí Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 131): „*Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se PEST analýza.*“

Všechny skupiny v sobě zahrnují další faktory, které působí na podnik. Jsou to:

- **Politicko-legislativní faktory** – každý podnik musí dodržovat zákony, normy a nařízení z oblasti předmětu podnikání daného podniku. Všechny podniky ovlivňují antimonopolní zákony, daňové zákony, CLA, zákony týkající se životního prostředí nebo zaměstnanců.
- **Ekonomické faktory** – vychází z úrovně ekonomiky státu. Je zde důležitý vývoj určitých makroekonomických faktorů jako například: míra inflace, směnný kurz, úroková míra, míra ekonomického růstu, trend vývoje nezaměstnanosti, výše daňového zatížení.
- **Sociální a demografické faktory** – do této skupiny řadíme faktory, které se týkají obyvatelstva. Mezi nejdůležitější patří věková struktura populace, životní styl a úroveň, vzdělanost, zlepšování kvality životního prostředí, nabídka a poptávka po práci, stárnutí obyvatelstva, trávení volného času. Můžeme zde zařadit také ekologické faktory, které jsou velmi aktuálním tématem (změny klimatických podmínek, trvale udržitelný rozvoj, recyklace atd.)
- **Technologické faktory** – odvětví, které se neustále inovuje, vyžaduje velké výdaje na vědu a výzkum, ale také investice do nových technologií. Další součástí je také vzdělání zaměstnanců a možnost přeškolení, také náklady na informace o nových technologiích, jelikož trh se neustále mění a vyvíjí. Co se zdá být dnes moderní, zítra může být zastaralé a nepoužitelné (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Cílem není pouze seznam faktorů, ale je důležité poznat významné faktory a oddělit je od těch nevýznamných. To se samozřejmě bude časem měnit, a proto se musí PEST analýza inovovat, průběžně sledovat, měnit a vyhodnocovat. Úkolem je identifikace oblastí, které se musí změnit a uvědomit si jak tyto změny ovlivní nejen podnik, ale i celé okolí. Je prokázáno, že

vnímavější podniky dosahují lepších výsledků, než podniky, které nereagují na své okolí. Podnik proto musí být flexibilní a vnímavý (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Obrázek 2.5 Vybrané faktory při PEST analýze**

<p><b>POLITICKO – LEGISLATIVNÍ FAKTORY</b></p>	<p><b>EKONOMICKÉ FAKTORY</b></p>
<p><b>Antimonopolní zákony, politická stabilita, ochrana spotřebitele, zákony na ochranu životního prostředí, sociální politika, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, pracovní právo.</b></p>	<p>Trendy vývoje HDP, míra nezaměstnanosti, míra inflace, ekonomické cykly, devizový kurz, vývoj cen energií, úroková míra, míra inflace, minimální a průměrná mzda.</p>
<p><b>SOCIÁLNĚ KULTURNÍ FAKTORY</b></p>	<p><b>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</b></p>
<p><b>Přístup k práci, vzdělanost obyvatelstva, úroveň vzdělání, změny životního stylu, stárnutí obyvatelstva, vývoj životní úrovně, mobilita obyvatelstva, rozdělování důchodů.</b></p>	<p>Vládní přístup ke vědě a výzkumu, míra zastarávání technologií, vládní výdaje na vědu a výzkum, rychlost technologických změn, nové objevy, stav technologií.</p>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V dnešní době podniky většinou nezůstávají na domácím trhu, ale snaží se prorazit i za hranicemi. Globalizující současnost odstraňuje překážky v oblasti mezinárodního obchodu. Proto se podniky mohou rozvíjet i za hranicemi státu. S tím je spojena volba strategie, která souvisí právě s metodou 4C – viz níže.

## Analýza 4C<sup>8</sup>

Tato analýza zachycuje všechny důležité informace a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Jedná se o analýzu, která se provádí při rozhodování o globální strategii a přístupu k ní. Tato analýza slouží k odhalení slabých a silných stránek a také k možnosti využití příležitostí a omezení hrozeb.

V dnešní době podniky začínají své aktivity na lokálním trhu, po čase a rozšíření podnikatelské činnosti, pokud se podniku daří, se rozrůstají do jiných regionů, států, anebo dokonce na jiné kontinenty. Právě analýza 4C slouží k určení strategie, jak přistupovat k odlišnosti zemí a jejich kulturám.

Provádí se zejména u strategického či marketingové plánování. Podniky nejdříve musí znát současnou situaci a umět ji vyhodnotit. Vychází z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin, do kterých jsou rozděleny všechny faktory ovlivňující podnik. Tyto faktory jsou důležité při zvolení vhodné strategie.

- **Customers (zákazníci)** – různorodost požadavků dle regionů, spokojenost s produktem.
- **Costs (náklady)** – náklady na vývoj (inovace výrobků), úspory z rozsahu (vysoký objem produkce).
- **Country (národní specifika)** – zvyky a obyčeje v různých oblastech, společenské normy, nepsaná pravidla, CLO, technické standardy, národní politika.
- **Competition (konkurence)** – konkurenceschopnost podniku, globální konkurence, provázanost činností, spojení s dodavateli a odstranění mezičlánků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tyto faktory se vyhodnocují a mohou, vzniknou tři různé závěry (strategie). Jedná se o globální strategii (výhodná v případě stejných požadavků zákazníků), multiregionální strategii (vykazují známky podobných požadavků), globální homogenní strategie (přizpůsobení výrobku jednotlivým zemím).

---

<sup>8</sup> V dnešní době, kdy se trhy jednoznačně globalizují, by se měla analýza provádět pomocí analýza „7C“, která zachycuje tyto skupiny faktorů: *Country* – národní specifika, *Climate/Context* – makroekonomické faktory, *Company* – podnik (spolupracující firmy a osoby), *Customers* – zákazníci, *Competitions* – konkurence, *Costs* – náklady)



## 2.3.2 Analýza mezzookolí

Pokud podnik chce být úspěšný, musí jednoznačně poznat své okolí. V tomto případě se jedná o okolí oborové (mezzookolí). Podnik musí znát svou konkurenci, potencionální konkurenci, dodavatele i možné substituty výrobků. K provedení této analýzy se využívá metoda s názvem Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil. V ní je velmi důležité zmapování situace v daném oboru. Z této analýzy musí vyplynout vhodná strategie, která se zakládá jen na relevantních datech a nezabývá se zbytečnostmi.

**Výsledky analýzy musí přinést odpovědi na otázky:**

- Kde jsme v současné době?
- Jak jsme se tam dostali?
- Kam směřujeme a kde budeme v budoucnu?

Velmi důležitý je rozbor odvětví, ve kterém je podnik činný. Odvětví v tomto případě, znamená skupinu podniků s výrobou podobných výrobků (společné charakteristiky), které mezi sebou soupeří o stejného zákazníka (konkurence). Cílem je snaha o ovlivnění cen v odvětví a případná reakce zákazníků. Odvětví mají svůj vývoj a trendy, podobně jako cyklus výrobku. Fáze růstu láká nové podniky a konkurence narůstá. V této fázi je velmi důležité investovat do inovací a nových technologií. Při dozrání a ustálení odvětví konkurence odpadá. V tomto okamžiku je dobré vymyslet nový typ výrobku, či přeměnit stávající produkt na žádaný pro zákazníka, což přináší vysoké náklady, které jiné podniky nemusí ustát. Úpadek odvětví je signálem pro změnu produkce, aby se odvětví dostalo znovu do růstu.

### **Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil**

Jak tvrdí Mallya (2007, s. 49): *„Podle Portera (1980) je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.“*

**Obrázek 2. 6 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**



*Zdroj: Mallya, 2007*

- **Vliv odběratele (kupujících)** – zákazníci velkou měrou ovlivňují ziskovost odvětví a mohou vyvolat konkurenční tlaky. Mohou apelovat na změny (snížení) ceny, požadují vyšší kvalitu, lepší komunikace a platební podmínky. Pro podnik je důležité, zda zákazník bude moci přejít na jiný výrobek, z toho se odvíjí vyjednávací moc zákazníka a podřízenost firmy jeho požadavků. Jeden zákazník může pro firmu znamenat velký vliv na zisk a má snahu si ho udržet. Zákazník má velkou vyjednávací sílu. Pokud podnik vyrábí jedinečný produkt, jinak nedostupný, je síla na straně podniku a zákazník je v relativně slabé pozici.
- **Vliv dodavatelů** – dodavatelé ovlivňují také zisk podniku a to pomocí změn cen, či kvality dodávaného zboží či služeb. Není dobré, aby podnik byl závislý na jednom dodavateli, tak by jeho síla byla příliš velká, a mohla si s podnikem dělat, co chce. Je dobré se proto pojistit a pro vstupy vybrat více diferenciovaných dodavatelů. Někdy to ovšem nejde a dodavatelé dodávají vstupy jedinečné, proto jejich vyjednávací síla velká.
- **Hrozba substitutů (náhražek)** – pokud bude substitut výhodnější pro zákazníka, ať už z hlediska ceny či kvality, tak se pro něj rozhodne. Proto se podniky z jednoho odvětví dostávají do konkurenčního vztahu i s jiného odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Proto si podnik musí jednoznačně dávat pozor na stav na trhu a nástup možných náhražek. Síla je dána množstvím těchto substitutů a jejich cenou a kvalitou. Je zde také vliv na stanovení ceny a to omezuje také ziskovost odvětví.

Zákazník si v dnešní době může vybírat z řady výrobků, a proto se podniky předbíhají v komplexnosti služeb doplňujících prodej výrobku. Dalším možným substitutem jsou výrobky, které jsou vyráběny z ropy, pokud klesá cena ropy, podnik DEZA, a. s., má vysokou konkurenci ze strany substitutů vyráběných z ropy.

- **Ohrožení ze strany nově vstupujících podniků** – pokud je odvětví atraktivní a nachází se ve fázi růstu, je zřejmé, že to přiláká ostatní podniky a budou chtít vstoupit do odvětví, tím roste konkurence. Je důležité, zda existují vstupní bariéry (úspory z rozsahu, zkušenosti, technologie, anebo patenty) či ne. Čím vyšší jsou počáteční investice, tím limitovanější je velikost nové konkurence.
- **Stav soupeřivosti a rivalry** – konkurenční prostředí – konkurence je velmi důležitá. K rivalitě dochází, pokud je konkurent pod tlakem a chce se zlepšovat na úkor ostatních konkurentů. Rivalita je boj o postavení podniku na trhu. Při boji se používají určité nástroje, kterými jsou: cena, kvalita, podpora prodeje, reklama, nové výrobky, platební podmínky, dodací podmínky, náklady na dopravu. Čím vyšší je počet konkurentů, tím více útoků a protiakcí. Faktem je, že pokud výrobek je lehce nahraditelný, konkurence a rivalita roste, jelikož zákazník lehce přejde z jednoho výrobku na druhý a zvyšuje se tím tak konkurenční tlak. Cílem podniku je dlouhodobé stabilní umístění na trhu, a proto existují cenové války a konkurenční rivalita.

Celková analýza oborového prostředí zahrnuje působení všech pěti sil. Pokud tomu podnik věnuje pozornost, získá tím představu o klíčových faktorech úspěchu v odvětví, o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách a získá vhodné konkurenční postavení na trhu (Mallya, 2007).

## 2. 4 Interní analýza

Strategické rozhodování podniku ovlivňují nejen faktory externí, které na podnik působí z vnějšku, ale především ho ovlivňují faktory, které se nacházejí uvnitř podniku. Jedná se o interní zdroje, schopnosti zaměstnanců, a také finanční možnosti.

Jak tvrdí Fotr, Vacík a kol. (2012, str. 48): „*Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se vyžaduje orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které podnik vybudoval.*“

Výsledkem interní analýzy je určení silných a slabých stránek podniku. Samozřejmě se všechny podniky snaží silné stránky udržet či ještě posílit a usilují o odstranění slabých stránek či o jejich přeměnu na stránky silné (Fotr, Vacík, 2012).

## 2. 4. 1 Analýza interních zdrojů podniku

Zdroje podniku jsou jeho základní součástí a slouží k tvorbě zisku, a také jsou velmi důležité pro nalezení konkurenční výhody. Tato analýza spočívá v odhalení zdrojů podniku, které má k dispozici, jak je využívá, zda jsou originální a nenapodobitelné a v jaké míře. Do interních zdrojů zahrnujeme:

- **hmotné zdroje** – stroje, zařízení, budovy, dopravní prostředky, pozemky. Důležitá je velikost, váha, kapacita, počet, ale také technický stav, poruchovost a spolehlivost,
- **nehmotné zdroje** – licence, know-how, patenty, nové technologie, image podniku. Důležitý je počet těchto udělení a počet zaměstnanců, kteří jsou zaangažováni do oblasti vývoje,
- **lidské zdroje** – jsou to zaměstnanci podniku a to interní, ale i externí pracovníci, kteří se podílejí na fungování podniku. Důležitý je počet, struktura, vzdělanost, využitelnost, motivace, spokojenost atd.,
- **finanční zdroje** – vlastní a cizí zdroje, finanční stabilita, získávání kapitálu, zadluženost, míra nákladů na cizí kapitál. Důležitá je míra zadluženosti a posouzení financování a zvažování nákladů na cizí kapitál.

Je velmi důležité odhalit skryté zdroje, které mohou být součástí strategického řízení podniku a využít je jako konkurenční výhodu podniku. Nutné je nejprve přesně určit tyto faktory, porovnávat je s konkurencí a plně je využívat. Analýza by se měla provádět ve všech

důležitých funkčních oblastech podniku (marketing, management, finance, výroba, výzkum a vývoj atd.).

Výsledkem této analýzy je odhalení všech zdrojů, které jsou používány pro podnikání. Nemělo by se jednat pouze o seznam, ale také o míru využití těchto zdrojů, vazby mezi nimi a seskupování a možnost využití synergického efektu<sup>9</sup> (Sedláčková, Buchta, 2006).

## 2. 4. 2 Finanční analýza

Slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Poukazuje na to, zda je podnik ziskový, zda dostatečně využívá svých zdrojů, zda si plní své závazky atd. Pomáhá podniku se zorientovat v jeho finanční situaci a optimalizovat finanční strukturu. Je nedílnou součástí finančního řízení, a také strategického plánování. Informace se čerpají především z účetnictví (finančního a vnitropodnikového). Důležité jsou údaje z finančních výkazů, které poskytují informace o majetku podniku, zdrojích krytí, výsledku hospodaření a pohybu peněžních prostředků (Kislingerová, 2011).

Tato analýza je důležitá v meziročním srovnání, ve vzájemných vazbách a napomáhá k odhalení nežádoucího vývoje a určuje budoucí vývoj podniku. K základním metodám finanční analýzy se patří zejména:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů** – analýza majetkové a finanční struktury, nástrojem je analýza trendů a procentní rozbor jednotlivých položek rozvahy.
- **Analýza tokových ukazatelů** – analýza výnosů a náklady, zisku a Cash Flow.
- **Analýza rozdílových ukazatelů** – nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- **Analýza soustav ukazatelů**

---

<sup>9</sup>**Synergický efekt** je efekt společného působení, součinnosti. Jedná se o efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků.

- **Analýza poměrových ukazatelů** – ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu atd. Tato analýza bude v následující části podrobněji rozebrána (Knápková, Pavelková, 2013).

**Obrázek 2. 7 Členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření**



*Zdroj: Růčková, 2007*

## Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými kryje včas, v požadované formě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky. Je mírou připravenosti podniku hradit krátkodobé peněžní závazky v dané době a plné výši.

Rozlišují se tři stupně likvidity podniku, na základě odstupňování likvidnosti<sup>10</sup> oběžného majetku. Člení se na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Pro vyjádření v % se vzorec vynásobí stem.

- **Běžná likvidita (Current Ratio)** – též označována jako likvidita 3. stupně. Určuje a měří, kolikrát oběžný majetek podniku převyšuje krátkodobé závazky podniku. Respektive kolika korunami oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Tento 3. stupeň likvidity vypovídá o tom, jak by byl podnik schopný uspokojit věřitele, pokud by přeměnit všechna svá oběžná aktiva na hotovost.

<sup>10</sup> Likvidnost – míra obtížnosti přeměny majetku na peněžní prostředky. Je jednou z charakteristik konkrétního druhu majetku.

Oběžný majetek zahrnuje: zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Tyto složky jsou v krátké době se schopny proměnit v hotovost a jsou tedy v krátké době posloužit k úhradě závazků. Hodnota ukazatele by se měla nacházet v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5.

$$(2.1) \text{ běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008.*

- **Pohotovostní (Quick Ratio, Acid Test)** – označována jako likvidita 2. stupně, porovnává krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek s krátkodobými závazky. Vylučuje z oběžných aktiv jejich nejméně likvidní část, tedy zásoby. Pokud je hodnota ukazatele 1:1, je podnik schopný hradit své závazky, bez toho aniž by musel prodat zásoby. Pokud jsou hodnoty menší než 1, jsou rizikovější, pokud jsou hodnoty větší než 1, jedná se o strategii konzervativnější.

$$(2.2) \text{ pohotovostní likvidita} = \frac{\text{pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008.*

- **Hotovostní (peněžní, okamžitá) likvidita (Cash Ratio)** – také nazývána jako likvidita 1. stupně. Vyjadřuje jakou část krátkodobých závazků je podnik schopný hradit pouze z peněžních prostředků, neboli jakou část krátkodobých závazků je podnik schopný uhradit okamžitě. Na jedné straně vysoký podíl hotovosti není efektivní, ale na straně druhé v období nestability (recese) je dobré, aby podnik měl nějaké rezervy v hotovosti, které mu umožní přežít i přes výpadky v platbách svých odběratelů (Kislingerová, 2008).

$$(2.3) \text{ hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008.*

Finanční majetek zahrnuje peníze, krátkodobé cenné papíry, šeky, peníze na běžném účtu v bance. Za minimální se uvažuje hodnota 0,2. Uspokojivá je hodnota 0,9-1,1 (Režňáková, 2010).

## Ukazatele rentability

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) měří schopnost podniku tvořit nové zdroje, dosahovat zisku, který vznikne použitím investovaného kapitálu. Vychází se většinou ze dvou základních účetních výkazů a to z výkazu zisku a ztráty a také z rozvahy. V čitateli těchto ukazatelů se vyskytuje vždy položka, která odpovídá výsledku hospodaření (většinou toková veličina<sup>11</sup>) respektive se jedná o tržby. Slouží k hodnocení efektivnosti činností, a proto nejvíce zajímají akcionáře a investory. Pro vyjádření v % se vzorce vynásobí stem. Tyto ukazatele by měly mít rostoucí tendenci v čase. Ke zjišťování rentability se nejvíce využívají následující ukazatele.

- **Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – return on assets)** – vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, výdělečnou schopnost a též produkční sílu. Značí celkovou výnosnost kapitálu bez určení zdrojů financování podnikatelské činnosti.

$$(2.4) \quad ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)** – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Tento ukazatel mohou investoři využít k dosažení informací, zda se jejich vložený kapitál zhodnocuje s náležitou intenzitou, která též odpovídá riziku investice.

$$(2.5) \quad ROE = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

- **Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)** – vyjadřuje kolik haléřů zisku, přinesla jedna koruna tržeb. Tento ukazatel bývá v praxi označován jako ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže (tu srovnáváme s oborovým průměrem). Zisk je zde určen jako EAT neboli čistý zisk.

---

<sup>11</sup>**Tokové veličiny** jsou ty, které plynou v čase, mají časový rozměr, v čase se mění. Příkladem tokové veličiny je hrubý domácí produkt vytvořený v průběhu jednoho roku. Tok vyjadřuje pohyb určité ekonomické veličiny v čase- za určitou časovou jednotku.



Pokud jsou hodnoty nižší než oborový průměr, pak jsou ceny výrobků a služeb nízké a náklady jsou příliš vysoké.

$$(2.6) \quad ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

- **Rentabilita nákladů (ROC – return on costs)** – je považován za doplňkový k ukazateli rentability tržeb. Vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme ve firmě vynaložit, abychom dosáhli jednu korunu zisku. Obecně platí, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím lepší je výsledek hospodaření podniku.

$$(2.7) \quad ROC = 1 - \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 (\%) \quad \text{nebo} \quad ROC = 1 - ROS$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

Zisk vyskytující se v čitateli ukazatelů rentability lze vyjádřit několika způsoby a to:

- **EAT (Earning safter taxes)** – zisk po zdanění neboli čistý zisk. Využívá se v ukazatelích, jelikož ukazuje skutečnou výši zisku, která zůstane v podniku jako zdroj financování.
- **EBT (Earnings befor taxes)** – zisk před zdanění neboli hrubý zisk. Odstraňuje při srovnávání rozdílné daňové sazby v různých zemích či obdobích.
- **EBIT ( Earnings before interest and taxes)** – zisk před odečtením úroků a daní (Kislingerová, 2008).

## Ukazatele zadluženosti

Málokterý podnik v dnešní době nevyužívá ke své činnosti cizí zdroje. Tyto ukazatele určují míru zadluženosti podniku a zjišťují rozsah používání cizího kapitálu. Hodnotí také finanční strukturu podniku, poměr vlastních a cizích zdrojů, strukturu vlastního kapitálu či strukturu cizího kapitálu. Pro vyjádření v % se vzorce vynásobí stem.

Základním ukazatelem je **ukazatel věřitelského rizika neboli celková zadluženost**:

$$(2. 8) \text{ ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Růčková, 2007.*

Hodnota ukazatele vyjadřuje z jaké části, je podnik financován cizími zdroji. Tato forma financování je na jedné straně zpravidla levnější a výhodnější, na straně druhé je ovšem rizikovější. Především pokud financování z cizích zdrojů přesáhne obvyklý poměr v daném odvětví.

Dalším (doplňkovým) ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika může být **ukazatel samofinancování (Equity ratio)**. Součet těchto dvou ukazatelů by měl dát hodnotu 1 (neboli 100%). Jedná se o financování aktiv pomocí finančních prostředků akcionářů, vlastníků.

$$(2. 9) \text{ ukazatel samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Růčková, 2007.*

**Ukazatel míry zadluženosti** neboli **zadluženost vlastního kapitálu** je velmi významným ukazatelem pro banky z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by v tomto případě neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění; optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění.

$$(2. 10) \text{ ukazatel míry zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Růčková, 2007.*

Dalším ukazatelem v této skupině je **ukazatel úrokového (krytí) rizika**:

$$(2. 11) \text{ ukazatel úrokového rizika} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové ztráty}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Růčková, 2007.*

Vyjadřuje, kolikrát zisk (před úroky a zdaněním = EBIT) pokrývá nákladové úroky. To znamená jaká je jistota, že úroky budou splaceny. Je důležitý pro určení stability podniku a jistoty, že bance bude podnik včas splácet.

Posledním zmíněným ukazatelem je **ukazatel úrokového zatížení**.

$$(2. 12) \text{ ukazatel úrokového zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{HV za účetní období} + \text{nákladové úroky}} \times 100 (\%)$$

*Zdroj: Růčková, 2007.*

Tento ukazatel nám vyjadřuje, kolik % ze zisku (hospodářského výsledku) nám odčerpávají placené úroky. Tento ukazatel by neměl přesáhnout 40% hranici (Kislingerová, 2008).

## Provozní ukazatele

Tyto ukazatele sledují vývoj základních aktivit firmy. Vycházejí zejména z nákladů, z nichž vychází, zda podnik nakládá hospodárně s jednotlivými náklady tak, aby v důsledku bylo dosaženo vyššího efektu.

**Produktivita práce** – patří do ukazatelů, které hodnotí výkonnost podniku a zachycuje vztah k nákladům na zaměstnance. Vychází se z položek osobní náklady a přidaná hodnota, která se vyskytuje ve výkazu zisku a ztrát. Počítají se tyto ukazatele:

$$(2. 13) \text{ Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$(2. 14) \text{ Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}}$$

$$(2. 15) \text{ Průměrná mzda (roční)} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

*Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008.*

**Mzdová produktivita** – tento ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 korunu mzdových nákladů. Je pozitivní, pokud roste tento ukazatel v čase. Pokud ukazatel roste, roste také produktivita práce, pak podíl mzdových nákladů na přidané hodnotě bude nižší. Pokud klesá podíl mzdových nákladů na přidané hodnotě, roste také mzdová produktivita.

$$(2. 16) \text{ Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

*Zdroj: Růčková, 2007.*

## Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů vypovídá o rychlosti přeměny aktiv a efektivnosti využití aktiv podniku. Snaží se poukázat na to, zda management podniku úspěšně využívá svá aktiva. Používají se zejména při řízení aktiv, zvážení účinnosti a rychlosti využívání majetku. Dělí se na dvě základní varianty ukazatelů aktivity a to na ukazatele, které souvisí s **rychlostí obratu**, ty vyjadřují počet obrátek určitého druhu aktiv za dané období, dále na ukazatele týkající se **doby obratu**, ty určují počet dní, kdy jsou daná aktiva vázána v podniku v určité formě. Každé odvětví má samozřejmě jiné hodnoty v této oblasti, a proto je nutné posuzovat stav či vývoj ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí.

- **Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv** – udává, kolikrát se celková aktiva přemění na tržby za jeden rok. Je nejkomplexnějším ukazatelem této skupiny. Nazývá se ukazatelem produktivnosti vloženého kapitálu. Měří efektivnost využívání veškerých aktiv v podniku.

$$(2. 17) \text{ Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

- **Ukazatel rychlosti obratu zásob** – hodnota udává, kolikrát se obrátí zásoby na jinou formu oběžného majetku až po prodej výrobků a opětovný nákup zásob za dané období. Uvedeny jsou například tržby za rok, tzn., kolikrát se otočí zásoby za rok. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím podnik efektivněji hospodaří se zásobami.

$$(2. 18) \text{ Ukazatel rychlosti obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

- **Ukazatel doby obratu zásob** – výsledkem je číslo udávající počet dní, které znamenají vázání oběžných aktiv ve formě zásob. Cílem podniku je toto číslo minimalizovat, ale musí brát v úvahu bezproblémový chod podniku. Stejným způsobem se počítá také ukazatel doby obratu pohledávek, ten představuje počet dní, kdy odběratelé dluží podniku, zde se musí brát v úvahu splatnost faktur (Kislingerová, 2008).

$$(2. 19) \text{ Ukazatel doby obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{(\text{tržby} \div 360)}$$

*Zdroj: Knápková, Pavelková, 2010.*

## Kralickův rychlý test

P. Kralicek vybral z jednotlivých skupin ukazatelů čtyři ukazatele a podle jejich výsledných hodnot jsou podniku přidělovány body. Prvním ukazatelem je **kvóta vlastního kapitálu**. Tento ukazatel znázorňuje finanční sílu podniku, která je měřena podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě. Dalším ukazatelem je **doba splácení dluhu z Cash Flow**. Tento ukazatel vypovídá o době, za jakou by byl podnik schopen splatit všechny své dluhy (krátkodobé i dlouhodobé), pokud by každý rok generoval stejné Cash Flow jako v právě analyzovaném období. Cash Flow se nadále počítá jako výsledek hospodaření za účetní období plus odpisy plus změna stavu rezerv. Oba ukazatele zachycují finanční stabilitu firmy.

Další dva ukazatele se zaměřují na rentabilitu, kterou analyzovaná firma dosahuje. Prvním ukazatelem ze skupiny ukazatelů rentability je **rentabilita tržeb** měřená Cash Flow. **Rentabilita aktiv** pak jako poslední ukazatel odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Podniku se poté přidělí známka, podle výsledných hodnot ukazatelů. Ukazatel Rychlého Kralickova testu K1 se stanoví jako prostý aritmetický průměr známek. Všechny užití ukazatele mají stejnou váhu.

## 2.5 SWOT analýza

Název této analýzy vznikl na základě odvození z prvních písmen anglických názvů a to:

- **S = strengths = silné stránky** – jsou to interní faktory, díky nimž má podnik silnou pozici na trhu. Jsou to dobré oblasti podniku, kde vynikají. Jsou většinou podkladem pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení dovedností, schopností, možností zdrojů a využití potenciálu.
- **W = weaknesses = slabé stránky** – opak silných stránek. Podnik je v určité oblasti slabý, úroveň faktorů je nízká, brání někdy k efektivnímu výkonu podniku.
- **O = opportunities = příležitosti** – jsou to možnosti, které podnik má, aby mohl růst, prosperoval, využil lépe disponibilní zdroje a účinněji plnil své cíle. Jsou výhodou oproti konkurenci. Je velmi důležité, aby je podnik správně identifikoval.
- **T = threats = hrozby** – je to nepříznivá situace, změna k špatnému, překážka pro činnost z vnějšku. Znamenají hrozbu úpadků, nebezpečí či neúspěchu. Podnik musí reagovat okamžitě, odpovídajícím způsobem a je v jeho zájmu, aby tyto hrozby minimalizoval, nejlépe zcela odstranil.

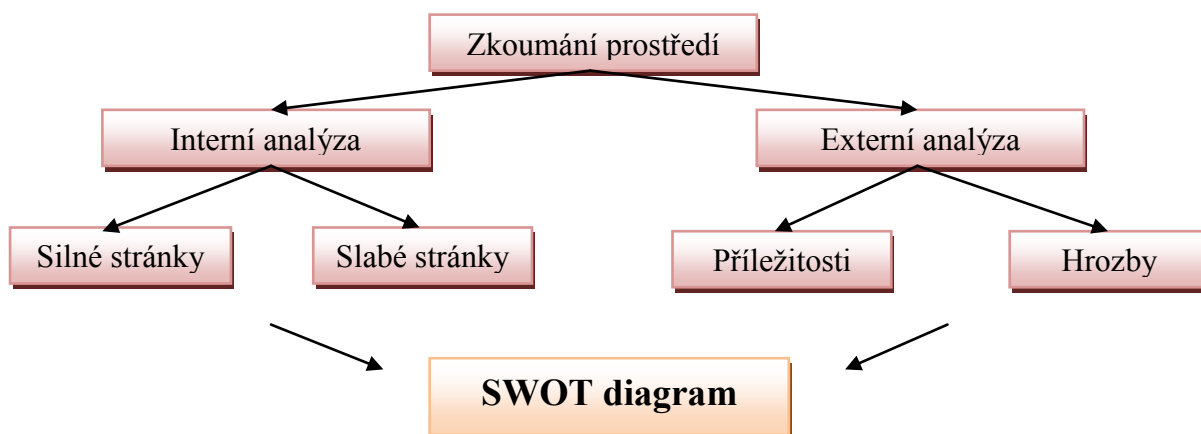
Obrázek 2.8 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• silná značka</li><li>• dobré povědomí mezi zákazníky</li><li>• cenová výhoda díky know-how</li><li>• exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li><li>• aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek marketingových zkušeností</li><li>• špatné umístění firmy</li><li>• špatná reputace mezi zákazníky</li><li>• nedostatečný přístup k distribučním cestám</li><li>• vysoké náklady</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nové technologie</li><li>• nenaplněné potřeby zákazníků</li><li>• odstranění mezinárodních bariér</li><li>• rozvoj nových trhů</li><li>• akvizice, joint ventures</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vstup nových konkurentů na trh</li><li>• konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li><li>• nová regulační opatření, daňová zatížení</li><li>• změny v zákaznických preferencích</li><li>• zavedení obchodních bariér</li></ul>

Zdroj: Blažková, 2007.

SWOT analýza je prováděna jako součást strategické (komplexní) analýzy. Podklady k ní jsou na základě provedené interní a externí analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťují se slabé a silné stránky podniku na základě interní analýzy a také příležitosti a hrozby vycházející z externí analýzy.

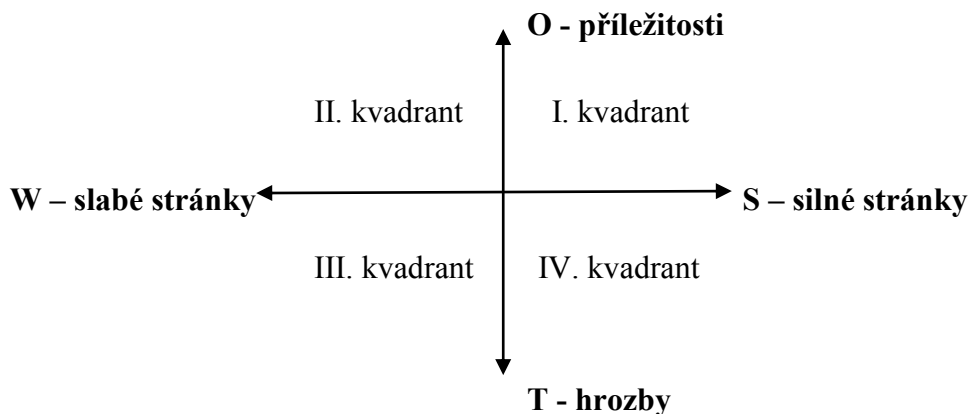
**Obrázek 2. 9 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Orcullo, 2008.*

Po určení všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je důležité zhodnocení jednotlivých faktorů, pomocí bodů a vah, které svým součinem u jednotlivých faktorů znamenají jejich významnost. Poté se provede zvlášť součet výsledných hodnot pro silné a slabé stránky a také pro příležitosti a hrozby, kdy se jednotlivé sumy nanesou na osy SWOT diagramu (viz. Obrázek 2. 10), který nám v konečném důsledku odhalí pomocí zakreslení bodu, samotnou strategii podniku (viz. Obrázek 2. 11)

**Obrázek 2. 10 SWOT diagram**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta, 2006.*

**Obrázek 2. 11 Vymezení strategie podniku vyplývající ze SWOT diagramu**

	Vnější faktory	Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats
Vnitřní faktory			
Silné stránky Strengths		Ofenzivní = SO	Stabilizační = ST
Slabné stránky Weaknesses		Defenzivní =WO	Krizová = WT

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2012.*

„SO“ = ofenzivní strategie nebo též strategie využití. Tato strategie leží v I. kvadrantu SWOT diagramu. Jedná se o využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které vycházejí z vnějšího prostředí. Otevírá se zde prostor k růstovým strategiím například v podobě inovací, změny financování, průlomových investic.

„WO“ = defenzivní strategie. Ta se nachází ve II. kvadrantu SWOT diagramu. Je zaměřena na odstranění slabých stránek pomocí využití příležitostí, které se podniku nabízí. Také se nazývá strategií hledání, kdy podnik musí neustále vyhledávat nové možnosti a tím napomoci přeměně slabých stránek na silné či jejich úplnému odbourání.

„WT“ = krizová strategie (zůstatková, ústupková). Leží ve III. kvadrantu SWOT diagramu. Patří mezi obranné strategie, které jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z vnějšího okolí. Podnik v tomto případě bojuje o přežití. Možnostmi mohou být fúze, akvizice, omezení výdajů či vyhlášení bankrotu či likvidace.

„ST“ = stabilizační nebo také mírně ofenzivní strategie. Nachází se ve IV. kvadrantu SWOT diagramu. Tato strategie je aktuální, především v okamžiku nějakého tlaku (hrozby) z vnějšku. Pro podnik je nezbytné tomuto tlaku odolat pomocí správných rozhodnutí a využití svých silných stránek. Může se jednat například o pozastavení realizace investice či urychlení aktivit týkajících se vědy a výzkumu.

Problémem této analýzy je její obecnost. V praxi je také velmi těžké určit faktory a jejich závažnost. Je otázka, co je skutečně důležité? Velmi často se zaměňují jednotlivé kategorie. Jde zde také o subjektivní hodnocení hodnotitele. Co pro jiného je hrozba, to je pro druhého příležitost atd. Je velmi důležité uvědomit si, že slabé a silné stránky vycházejí z interní analýzy a jsou přímo ovlivnitelné. Kdežto příležitosti a hrozby vyplývají z externí analýzy a jejich důsledky nejsou podnikem přímo ovlivnitelné (Blažková, 2007).



### 3 Strategická analýza podniku DEZA, a. s.

Praktická část se zabývá konkrétní společností, kterou je v tomto případě DEZA akciová společnost. DEZA, a. s., se sílem ve Valašské Meziříčí je výhradním českým zpracovatelem černouhelného dehtu a surového benzolu, kapalných kondenzátů získávaných při koksování černého uhlí s téměř 120letou tradicí. V roce 1999 byla DEZA, a. s., začleněna do vlastnické struktury holdingu AGROFERT, a. s.<sup>12</sup> V této skupině patří mezi významné chemické podniky, a také zaměstnavatele v regionu.

DEZA, a. s., je velký komplex, který se skládá z několika provozů – dehet, těžké aromáty, benzol, energetika, vody a odpady, organik, železniční doprava, fenoly atd. Vyváží do celého světa, například do Itálie, Německa, Polska, Indie, Brazílie, Francie, USA nebo Saudské Arábie. DEZA, a. s., se sídlem ve Valašském Meziříčí zaměstnává přes 1000 zaměstnanců a to nejsou zmíněny externí firmy, pro něž DEZA, a. s., představuje hlavní zdroj příjmů a jsou na ní existenčně závislí (Klimentová, 2012).

Velmi diskutovaným tématem ohledně tohoto podniku jsou ekologické problémy, které byly řešeny zejména značnými investicemi v letech 1992 – 1996, výsledkem bylo získání uznání Responsible Care, udělované českými úřady.

**Responsible Care** - je celosvětovou iniciativou chemického průmyslu v oblasti životního prostředí, zdraví a bezpečnosti, přičemž si klade za cíl průběžné zlepšování výsledků v těchto uvedených oblastech. Tohoto cíle dosahuje tím, že vyhovuje legislativním a regulačním předpisům a jde i nad jejich rámec a přijímáním dobrovolných iniciativ založených na spolupráci s vládami a dalšími zainteresovanými stranami. Je etickou normou a také závazkem přijatým s cílem vytvářet důvěru v průmyslové odvětví, které je zásadní pro zvyšování životního standardu a kvality života. Celosvětová charta Responsible Care vznikla na základě zkoumání postupů a výkonu chemického průmyslu, jež probíhalo od poloviny

---

<sup>12</sup> Koncern AGROFERT je tvořen mateřskou společností AGROFERT, a.s. a dále jejími dceřinými společnostmi, které poskytují pestrou nabídku průmyslových i maloobchodních produktů a služeb napříč segmenty chemie, zemědělství, potravinářství, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů a nově i lesnictví, těžby a zpracování dřeva. Je to největší skupina v českém a slovenském zemědělství a potravinářství, druhá největší chemická skupina v České republice, se svými sedmadvaceti tisíci zaměstnanci patří k největším zaměstnavatelům

80. let 20. století, a při jejím utváření se vzala v úvahu doporučení nezávislých zainteresovaných stran z celého světa.

Společnost DEZA, a. s., již posedmé obhájila ocenění Odpovědné podnikání v chemii, což je česká verze Responsible Care (**viz příloha č. 1**). V současné době se této iniciativy účastní celkem 53 zemí, které mají jeden společný cíl a to neustále zlepšovat ochranu zdraví obyvatelstva a životního prostředí v souvislosti s výrobou, distribucí a užíváním chemikálií.

S tím souvisí i snaha společnosti v letech 2011 – 2013 zavést ČSN EN ISO 16001 – Energetický management, jehož cílem je zlepšit hospodaření s energiemi. DEZA, a. s., má od roku 1996 zaveden systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a od roku 2012 systém řízení životního prostředí podle normy ČSN EN ISO 14 001:2005.

### **3. 1 Historie společnosti**

DEZA, a. s., ve Valašském Meziříčí patří mezi nejstarší chemické továrny v České republice, která funguje již přes 100 let, což jsou již dvě lidské generace. DEZA, a. s., za tuto dobu dosáhla mnoha významných změn. Svou historii začala psát již v roce 1892 v malé obci Zábřehu u Moravské Ostravy. Za základní kritéria fungování firmy se považují disponibilní množství dehtu a zájem o výrobky z něj.

V době vzniku, v roce 1892, byl závod součástí rozsáhlých dehtárenských závodů J. Rütgerse. V roce 1921 se z něj stala Komanditní společnost Julius Rütgers, v níž kromě majitele závodu byli komanditisty všechna ostravsko-karvinská horní a hutní těžiště.

Zavedením destilací dehtu se stal základní závod společnosti jednou z nejmodernějších dehtárenských továren v Evropě. Postupně vznikaly samostatné podniky v rámci Československých závodů tzv. Závody na zpracování dehtu, které v roce 1950 byly přejmenovány na Urxovy závody a od 1. ledna 1990 se z nich stala akciová společnost DEZA Valašské Meziříčí, do které spadá také závod Organik Otrokovice.

V této továrně pracovalo za celou dobu její životnosti už tisíce zaměstnanců. Je nutné říci, že pro většinu nebyla pouze zaměstnáním v pravém slova smyslu, ale také jejich osudem. Měli a mají povětšinou k ní velmi silné pouto, které se ukázalo v obtížných dobách, zejména pak po

skončení obou světových válek. DEZA, a. s., má pouze jednoho akcionáře, kterým je Andrej Babiš<sup>13</sup> (Klimentová, 2012).

## 3. 2 Předmět podnikání společnosti DEZA, a. s.

Společnost DEZA, a. s., se zabývá velmi rozsáhlou činností, podle obchodního rejstříku tvoří předmět podnikání této společnosti:

- výroba a zpracování paliv a maziv,
- výroba nebezpečných chemických látek a přípravků a prodej chemických látek a přípravků,
- podnikání v oblastech nakládání s nebezpečnými odpady,
- silniční a motorová doprava, oprava silničních vozidel,
- hostinská činnost, čištění a praní textilních oděvů,
- montáž, revize zkuškových tlakových nádob s plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- výroba elektřiny, distribuce a obchod s elektřinou,
- výroba a rozvod tepelné energie,
- činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Z těchto činností vyplývá, že DEZA není pouze závod na výrobu dehtu, ale je to závod s velmi rozsáhlým předmětem podnikání. Je překvapující, kolika oblastem se společnost věnuje. Velké množství činností neslouží jen pro zvýšení obrátu společnosti, ale také pro

---

<sup>13</sup> **Andrej Babiš** - narozen 2. září v roce 1954 v Bratislavě, je původem slovenský podnikatel s českým občanstvím, a také český poslanec. Od 29. ledna 2014 je 1. místopředsedou vlády Bohuslava Sobotky a ministrem financí. Je majitelem agrochemického holdingu Agrofert. Koncem roku 2011 založil občanskou iniciativu nazvanou Akce nespokojených občanů, ze které později vznikla politická strana ANO 2011, po volbách v roce 2013 druhá nejsilnější politická strana v České republice. Andrej Babiš je podle časopisu *Týden* druhý nejbohatší český občan. Andrej Babiš vystudoval gymnázium ve švýcarské Ženevě a následně Vysokou školu ekonomickou v Bratislavě.

vyšší produktivitu práce zaměstnanců, zvyšování kvalifikace. To je velkým přínosem pro celou společnost (Klimentová, 2012).

Podle klasifikace CZ NACE se hlavní předmět podnikání, výroba smoly řadí do sekce C – Zpracovatelský průmysl, konkrétně je to řada 19.10 – Výroba koksárenských produktů. Výrobu dehtu je zařazena do stejné sekce, ale řady 20.14 – Výroba jiných základních organických chemických látek.

### **3.3 Organizační uspořádání společnosti**

Společnost DEZA, a. s., je společností, jejíž představenstvo tvoří tři členové, v dozorčí radě zasedají také tři členové a ve vedení se nachází pět členů. Organizační struktura podniku se nachází v **příloze č. 2**.

#### **1) Představenstvo**

Předseda – Ing. Zbyněk Průša

Místopředseda – Ing. Karel Jiříček

Člen – Ing. Martin Marek

#### **2) Dozorčí rada**

Předseda – Ing. Oldřich Konečný MBA

Místopředseda – Ing. Karel Vabroušek

Člen – Ing. Marta Bezděková

#### **3) Vedení (management)**

Generální ředitel - Ing. Zbyněk Průša

Ředitel pro finance, ekonomiku a správu majetku - Ing. Daniel Hruška

Výrobní ředitel - Ing. Pavel Pustějovský

Obchodní ředitel - Ing. Martin Marek

Personální ředitel - Ing. Ladislav Haiker

### 3. 4 Politika kvality<sup>14</sup> a poslání společnosti DEZA, a. s.

Podnik DEZA, a. s., se v následujícím období bude zaměřovat zejména na to, aby pro stávající zákazníky vyráběla a dodávala výrobky v kvalitě, která zcela odpovídá požadavkům uvedeným v kupních smlouvách, při zajištění úplného obchodního servisu. Chce také provádět veškerá opatření, která účinně zamezí vzniku reklamací nebo stížností zákazníků a splní jejich oprávněná očekávání. Spokojenost zákazníků bude soustavně monitorována a vyhodnocována. Kvalita výrobků je kontrolována zavedeným systémem ISO 9002.

Pro podnik DEZA, a. s., je nezbytné do budoucna zavádět nové progresivní technologie a také rozšiřovat sortiment výrobků a tím zajišťovat schopnost firmy, plnit budoucí požadavky zákazníků, a také plně konkurovat na trhu ostatním podnikům. Přitom budew vycházet z poznanych požadavků zákazníků. Dále je nezbytné získávat nové a udržovat stávající zákazníky poskytováním komplexních služeb, zajišťujících plně jejich požadavky. U potenciálních zákazníků bude samozřejmě zvyšovat povědomí o úrovni jakosti a možnostech užití výrobků společnosti.

Pro podnik DEZA, a. s., je také velmi důležité přenášet do kvality výrobků a služeb dlouholeté výrobní zkušenosti a uplatňovat při řízení kvality procesní přístup<sup>15</sup>. Jednotlivé procesy se musí nepřetržitě zlepšovat, zvyšovat svou efektivitu a musí přispívat k neustálému zlepšování systému řízení kvality (Klimentová, 2012).

**Vize podniku:** Udržet silné postavení na trhu a to nejen tuzemském. Stále se zlepšovat v oblasti ekologie a vlastnit nejnovější technologie.

**Poslání podniku:** Odběratelům poskytovat kvalitní produkty a služby. Zajistit přitom optimální poměr mezi cenou a kvalitou. Prosazovat více produkt v zahraničí a zaměřit se na

---

<sup>14</sup> Základní podmínkou dosažení cílů politiky kvality je dodržování kvality práce na všech úrovních a při všech činnostech ovlivňujících kvalitu výrobků. Zodpovědnost za splnění této podmínky má každý zaměstnanec DEZA, a. s., v rozsahu funkce, kterou zastává, a v rozsahu svých pracovních povinností. Politika kvality je závazná pro všechny zaměstnance DEZA, a. s. Vedení společnosti poskytne účinnou pomoc, informační zajištění a školení svým pracovníkům všude tam, kde je indikována potřeba k úspěšnému zajištění naplnění politiky kvality.

<sup>15</sup> Procesní přístup je o tom, že požadovaný výsledek lze efektivněji dosáhnout tehdy, pokud jsou všechny činnosti a související zdroje, řízeny jako proces. Jedná se o vstupy procesů, jednotlivé činnosti, výstupy procesů, navazující činnosti, sledování, kontrola, měření a zlepšování.

vývoz do tzv. třetích zemí. Informovat místní obyvatele o skutečnosti, že DEZA, a. s., investuje nemalé finanční prostředky do ekologie, a to i nad stanovený rámec.

**Hlavní cíl podniku:** Je maximalizace zisku. Podnik se musí především zaměřit na lepší využití svých kapacit, snížení nákladů, ale samozřejmě ne na úkor kvality. V neposlední řadě je to také uspokojení potřeb všech odběratelů.

### **3. 5 Energetická a environmentální politika DEZA, a. s.**

**Energetická politika** ve společnosti DEZA, a. s., se zaměřuje především na efektivitu procesu výroby energií, jejich rozvodu, předávání interním i externím zákazníkům. Předmětem systému energetického řízení je výroba energií pro zásobování výrobních provozů společnosti DEZA, a. s., souvisejících objektů a dodávka tepla a elektřiny externím odběratelům. Cílem je poskytnout rámec pro určování a přezkoumávání energetických cílů a cílových hodnot. Energetická politika je součástí příručky systému energetického managementu a v rámci tohoto dokumentu je dokumentována, implementována a dodržována. Je závazná pro všechny zaměstnance a je nutné vést záznamy o sdělování všem osobám pracujícím pro organizaci či s jejím pověřením. Pravidelné přezkoumávání této politiky probíhá každoročně v rámci přezkoumávání účinnosti hospodaření s energiemi vrcholovým vedením společnosti DEZA, a. s.

Vedení DEZA, a. s., Valašské Meziříčí, v rámci své strategie managementu výroby a hospodaření s energiemi, se do budoucna zavazuje k těmto bodům:

- neustálé zvyšování energetické účinnosti zařízení k výrobě energií, snižování ztrát v rozvodech,
- k zajišťování dostupnosti všech informací pro dosahování cílů a cílových hodnot,
- k plnění všech požadavků vztahujících se k energetickým aspektům, ať se jedná o legislativní požadavky nebo požadavky přijaté organizací,
- k poskytnutí účinné pomoci (informační, finanční i materiálovému zajištění) a školení svým zaměstnancům tam, kde je zjištěna potřeba k úspěšnému zajištění naplnění energetické politiky.

**Environmentální politika** – k nejvyšším prioritám společnosti DEZA, a. s., patří právě ochrana životního prostředí, vytváření bezpečných a zdravých pracovních podmínek, včetně prevence, a v neposlední řadě také trvalé snižování znečišťování ovzduší. Je součástí příručky systému environmentálního managementu a v rámci tohoto systému je dokumentována, implementována a udržována. Je závazná pro všechny zaměstnance DEZA, a. s., a musí být vedeny a udržovány záznamy o tom, že je sdělována všem zaměstnancům a jiným zainteresovaným stranám. Pravidelné přezkoumávání a aktualizace této politiky probíhá v rámci přezkoumávání systému environmentálního managementu vrcholovým vedením společnosti DEZA, a. s., jednou ročně. Dostupnost je zabezpečena zveřejněním na webových stránkách společnosti.

Vedení DEZA, a. s. Valašské Meziříčí, v rámci své strategie ochrany životního prostředí ke snižování dopadů svých činností, ustanovuje environmentální politiku, v rámci níž se zavazuje k:

- dodržování souladu s právními a jinými požadavky v této oblasti,
- neustálému zlepšování environmentálního profilu společnosti,
- prevenci znečišťování životního prostředí a snižování dopadů svých činností a služeb na životní prostředí,
- zvyšování povědomí zaměstnanců o všech dopadech výrobních i nevýrobních činností na životní prostředí,
- poskytování relevantních informací všem zainteresovaným stranám.

### **3. 6 Externí analýza společnosti DEZA, a. s.**

Tato část se věnuje především praktické aplikaci metod, které byly popsány v teoretické části této práce. Aplikace je provedena na konkrétní společnosti, kterou je v tomto případě již zmíněná společnost DEZA, a. s., se sídlem ve Valašském Meziříčí. Po vypracování jednotlivých metod musí vyplynout příležitosti a hrozby, které na společnost působí z vnějšku. Posloupnost jednotlivých metod je stanovena na základě teoretické části.

### **3. 6. 1 Analýza makrookolí**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, makrookolí zahrnuje všeobecné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. V praktické části jsou aplikovány analýzy na konkrétní podnik, kterým je DEZA, a. s. Konkrétně se jedná o PEST analýzu a 4C analýzu.

#### **PEST analýza**

PEST analýza v tomto případě poslouží k rozboru vnějšího okolí podniku DEZA, a. s. Jedná se o analýzu politicko-legislativních faktorů, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

##### **Politicko-legislativní faktory**

Jedná se zejména o korigování, stanovení hranic a pravidel v oblasti působení na trhu, tak aby byly chráněny zájmy zákazníků, spotřebitelů. V České Republice má tuto funkci především stát, který vydává zákony, nařízení, předpisy a různé normy. Politické a legislativní faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování a měnit celou podnikatelskou pozici na trhu. Mezi faktory patří např.: stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální politika), podpora zahraničního obchodu, politická nálada politiků, politika různých politických stran, pozice vlády atd.

DEZA, a. s., zpracovává suroviny, jimiž jsou černouhelný dehet a surový benzol (obsahují vysoký podíl aromatických sloučenin), řadí se tedy mezi společnosti, které se zabývají chemickou výrobou. Jako takovou především ovlivňuje relativně nový chemický zákon, který vydalo Ministerstvo životního prostředí, přesně se jedná o Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů. Tento zákon zpracovává a navazuje na příslušné předpisy Evropské unie (EU).

Hasičský záchranný sbor podniku DEZA, a. s., Valašské Meziříčí, který má sídlo přímo v areálu podniku DEZA, a. s., je zřízen na základě Zákona č. 133/85 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů. Ten upravuje oblast požární ochrany i civilní ochrany a navrhuje opatření ke snížení požárního rizika.



Mezi velmi důležité zákony, které ovlivňují všechny společnosti v ČR, patří Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Ten je účinný od 1. 1. 2014. Nahradil v určité oblasti obchodní zákoník. Věnuje se zákonné úpravě obchodních společností (v. o. s., k. s., s. r. o., a. s. a družstev). Definiuje společná ustanovení, založení, vklady, základní kapitál, podíl, orgány seskupení, vyloučení člena statutárního orgánu, zrušení a zánik obchodní korporace, ustanovení o likvidaci atd.

Dále se jedná také o Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který je účinný od 1. 1. 2014. Upravuje české soukromé právo. Nový občanský zákoník zažil zatím svou největší proměnu. Zabývá se právy občanů České republiky a tím se vysokou mírou dotkl také činnosti firem, kde výjimkou není ani DEZA, a. s. Nejvýraznější změny jsou například v oblasti odpovědnosti (ve smlouvách, již bude nutné sjednat záruční doby), evidence v katastru nemovitostí (chrání vlastníky před nesprávnými, chybnými či dokonce podvodnými zápisy do katastru nemovitostí), nájmu (majitel nemovitosti bude mít více práv) atd.

Dalšími zákony jsou například zákon o emisních povolenkách či zákon o zamezení dvojímu užití. DEZA, a. s., samozřejmě splňuje všechny zákony, požadavky i nařízení vyplývající také i ze vstupu ČR do EU a staví se vždy čelem k ochraně zdraví lidí i životního prostředí.

Od 1. dubna 2004 je Česká republika členem Evropské unie (EU). Vstup do EU přineslo České republice i podnikatelům řadu výhod, např. odstranění celních poplatků v rámci EU, volný pohyb osob, kapitálu a práce. Dalším významným bodem je také možnost získat a čerpat dotace ze strukturálních fondů EU pro různé podnikatelské projekty. Jsou zde však i negativní stránky a to např. zavádění různých norem (hygienické, technologické, výrobní), které jsou vydávány ze strany EU, tudíž nevyhnutelné pro společnosti v České republice.

Společnost DEZA, a. s., se musí řídit mnohými evropskými zákony. Při vstupu do EU se Česká republika zavázala, že přijme předpisy a to stávající i všechny budoucí. Tyto zákony schvaluje Evropský parlament a Rada EU, dále Evropská komise zákony navrhuje a kontroluje jejich dodržování. Společnosti DEZA, a. s., se dotýkají nejvíce předpisy, které se týkají výroby a manipulace s chemickými látkami.

Mezi nejdůležitější patří zejména: nařízení 1907/2006 o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek a o zřízení Evropské agentury pro chemické látky (REACH) a 1272/2008 o klasifikaci, označování a balení látek a směsí (CLP). **Nařízení CLP** vstoupilo v platnost v lednu 2009, má na starosti jasnou klasifikaci a označení chemických látek, tak

aby byla pracovníků a spotřebitelům v rámci EU objasněna míra nebezpečnosti těchto látek. Jedná se o standardní věty či výstražné symboly, které vychází z globálně harmonizovaného systému Organizace spojených národů.

Z **nařízení REACH**<sup>16</sup> nově vyplývá povinnost registrovat chemické látky, které byly vyrobeny v EU nebo do ní dovezeny v množství větším než jedna tona za rok. Toto nařízení stanovuje také postupy pro seskupování a vyhodnocování údajů o vlastnostech a rizicích chemických látek. Registrace látek slouží pro spolupráci společností s podobnými chemickými látkami. **ECHA**<sup>17</sup> přijímá a hodnotí žádosti o registraci z hlediska souladu a státy EU hodnotí vybrané látky s cílem vyvrácení obav o lidské zdraví či dopadu na životní prostředí. Po vyhodnocení příslušnými orgány může být rozhodnuto o zákazu nebo omezení používání nebezpečných látek.

DEZA, a. s., již registrovala u ECHA 44 látek. V rámci EU bylo k 31. říjnu 2012 zaregistrováno až 4 734 látek, které zaregistrovala celkem 27 684 společností. Tento počet se zvyšuje každým dnem. Předpokladem je, že do roku 2018 bude zaregistrováno 10 až 15 tisíc chemických látek. Tato registrace není zdarma a DEZA, a. s., vynaložila v této souvislosti již více než 50 milionů korun. Celkem tyto náklady na registraci v EU překročily již 1 miliardu EUR (cca 25 milionů korun) a předpokladem jsou ještě další 2 miliardy EUR do roku 2018.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomická část analýzy sleduje otázku daní, které jsou povinny odvádět všechny společnosti a výjimkou není ani právě DEZA, a. s., dále je zde zachycena problematika cel, hrubého domácího produktu (HDP), vývoje inflace atd.

- **Daň z přidané hodnoty** – od roku 2015 platí tři sazby: základní (21%), snížená (15%) a druhá snížená (10%) – ta se týká kojenecké a dětské stravy, léků a tiskařských produktů. DEZA, a. s., je plátcem DPH a podle rejstříku firem patří mezi spolehlivé plátce. V roce 2013 byla základní sazba ve výšce 21% a snížená sazba 15%, jako je to i v roce 2015 jen se doplnila druhá snížená sazba ve výšce 10%. V roce 2012 byla

---

<sup>16</sup> **Nařízení REACH** – vstoupilo v platnost 1. června 2007, platí obecně pro všechny chemické látky, včetně látek používaných v každodenním životě, například v barvách vyskytujících se v látkách, nábytku či elektronických zařízeních nebo látky v čistících přípravcích. Dotýká se tedy většiny společností v rámci EU.

<sup>17</sup> Musí být proveden dohled nad dodržováním nařízení REACH, z tohoto důvodu byla založena **Evropská agentura pro chemické látky ECHA**. Ta dohlíží na plnění požadavků a vydává různé pokyny jak je splnit. ECHA sídlí ve Finsku v Helsinkách.

základní sazba 20% a snížená 14%, v letech 2010 – 2011 základní 20% a snížená 10%, v letech 2008 – 2009 základní 19% a snížená 9%. Ale například v roce 1993 činila základní sazba 23% a snížená 5%. Tyto změny v sazbách samozřejmě ovlivňují podnik DEZA, a. s., jelikož se odráží v cenách produktů, ale také i základních surovin, což je pro podnik velmi významný ukazatel.

- **Daň z příjmů právnických osob** – v roce 2015 je výška sazby 19%, ta se nezměnila od roku 2010. V roce 2009 byla 20% s výjimkou investiční, podílových a penzijních fondů. V roce 2008 sazba daně 21%. V letech 2006-2007 byla ve výši 24%. Ale například v roce 1999 byla až na 35%. Tato daň je pro podnik DEZA, a. s., také významnou položkou, ale jelikož se nijak výrazně v posledních pěti letech nezměnila, neznamená pro podnik žádné ohrožení.
- **Silniční daň** – vztahuje se na silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla používaná k podnikání nebo k jiné samostatné výdělečné činnosti. Bez ohledu na to, zda jsou používána k podnikání, jsou předmětem daně vozidla s největší povolenou hmotností alespoň 12 tun určená výlučně k přepravě nákladů a registrovaná v ČR. DEZA, a. s., vlastní velký vozový park, ať už se jedná o služební automobily, určené k přepravě zaměstnanců dle potřeby podniku, tak jsou zde zahrnuta také nákladní automobily, které slouží k přepravě různých materiálů. Je pravdou, že silniční daň patří také mezi jednu z daní, která činnost podniku ovlivňuje ať už v podobě nutnosti platby a výšky daně, tak i nutnosti zpracování příslušné administrativy.

DEZA, a. s., je významným plátcem daní, které jsou přímo či nepřímo součástí příjmů rozpočtu města Valašského Meziříčí či obce Lešná. Na daních zaplatí tato společnost ročně v průměru více než 230 milionů korun.

- **Hrubý domácí produkt (HDP)** - Gross Domestic Produkt GDP – využívá se při stanovení výkonnosti ekonomiky. Většinou se vyjadřuje v peněžních jednotkách. HDP vyjadřuje sumu celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených za dané období (většinou za jeden rok) na určitém území. Jde o součet korunové hodnoty spotřeby, investic, vládních nákupů (výdajů) a čistého exportu (vývozu). Základem je systém národních účtů, které jsou jednotně zpracovávány pomocí metodiky OSN, která umožňuje také srovnávání jednotlivých zemí. Zjednodušeně se označuje pět účtů a to podnikový, domácností, státu, styku s cizinou a kapitálový účet. V rámci každého účtu

se srovnávají vstupy a výstupy, resp. příjmy a výdaje. Vývoj HDP v běžných cenách je znázorněn v následující tabulce.

**Tabulka 3.1 Vývoj HDP od roku 2008 do roku 2013**

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP v mld. Kč	3 689,0	3 628,1	3 667,6	3 807,2	3 843,9	3 883,7
HDP v % (meziroční vývoj)	2,5	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9

Zdroj: Kurzy – Makroekonomie – Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

V této tabulce lze vidět kolísání HDP v jednotlivých letech. V roce 2008 došlo v souvislosti se světovou krizí k poklesu hospodářského růstu, který se vyskytoval v letech 2003 – 2006 kde hodnoty HDP vzrostly až na 6,8 %. V roce 2009 došlo k velkému poklesu, který vedl k úsporám domácností a mnohých firem. Výjimkou nebyla ani společnost DEZA, a. s., která zaváděla úsporná opatření v podobě podpory k předčasnému odchodu zaměstnanců do důchodů, kterým bylo vyplaceno několik měsíčních platů. Dalším opatření bylo pozastavení výplaty odměn, které byly v době růstu (2011) navráceny všem zaměstnancům. Jinak tato společnost pokles zvládla bez větších ztrát či hrozby ukončení provozu.

- **Průměrná roční míra inflace** je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Jedná se o procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Je vhodná při posuzování průměrných veličin.

**Tabulka 3.2 Vývoj inflace od roku 2008 do roku 2014**

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Míra inflace	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSÚ – Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

V těchto uvedených letech se jedná pouze o mírnou inflaci, je to sice negativní jev, který zvyšuje cenu surovin a energií, ale dosahuje hodnot, které nijak společnost DEZA, a. s., neohrožují v její činnosti.

- **Clo** –jedná se o dávku, která je vybíraná státem při přechodu zboží přes celní hranici. Vypočítává se pomocí celního sazebníku. Při výpočtu je důležité znát zemi původu, měnu, cenu předmětu, počet kusů a cenu dopravy. Vybírání cla kontroluje celní správa dané země a upravuje ho celní zákon. Celní správa je hlavním správcem spotřebních daní. Jedná se o správné zjištění a stanovení výše těchto daní a zabezpečení jejich úhrady bez ohledu na to, zda jsou předmětem dovozu nebo vývozu v rámci obchodu se zeměmi mimo EU nebo v rámci obchodu s členskými státy EU, nebo jsou předmětem tuzemské výroby či spotřeby. Dohlíží nad dodržováním předpisů o nakládání s vybranými výrobky při jejich výrobě, skladování a dopravě. Společnost DEZA, a. s., patří mezi vývozce do třetích zemí. Proto výše cla ovlivňuje do jisté míry její činnost. Vyvází téměř 60 % své produkce. Z toho 3/4 exportu je směřováno do zemí Evropské unie, zbylá 1/4 putuje do asijských zemí, jako je Indie, Čína, Saudská Arábie a do zemí Jižní a Severní Ameriky především Brazílie, Venezuely a USA.<sup>18</sup>

### **Sociální a demografické faktory**

V této oblasti je základním ukazatelem demografický vývoj populace. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané důležité demografické údaje, které se týkají průměrného věku, celkového přírůstku obyvatel, životního stylu či naděje dožití lidí v České republice.

Tabulka 3. 3 uvádí změnu v životním stylu lidí, kteří odkládají vstup do manželství, či matky, které v průměru porodí své první dítě až okolo třiceti let svého života. A tato změna životního stylu má rostoucí trend. Průměrný věk obyvatel stále roste a roste také naděje na dožití lidí. Dochází k stárnutí obyvatelstva, což je také zřejmé z celkového úbytku ve Zlínském kraji, kde umírá a odchází z kraje více lidí, než se rodí a stěhuje do kraje. Klesá také celkový přírůstek v celé ČR, což pro společnost DEZA, a. s., nemá v současnosti příliš velký dopad, ale do budoucna může mít nedostatek kvalifikované pracovní síly a nebude si moci vybírat z většího počtu uchazečů jako je tomu v těchto letech.

---

<sup>18</sup> V soutěži Exportér roku ČR, která je vyhlašována Středním podnikatelským stavem a Asociací na podporu podnikání ČR, které se v roce 2012 zúčastnila také společnost DEZA, a. s. obsadila DEZA, a. s. 11 místo v kategorii Objem exportu v letech 1993 – 2012. Další hlavní kategorií byl Nárůst exportu 1993 – 2012. Zde DEZA, a. s. skončila na 7. místě a v kategorii Objem exportu v roce 2012 pak na 16. místě.

**Tabulka 3.3 Demografický vývoj – celá ČR a Zlínský kraj (vybrané ukazatele)**

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrný věk v ČR	40,5	40,6	40,8	41,1	41,3
Průměrný věk ve Zlínském kraji	40,7	40,9	41,2	41,4	41,7
Celkový přírůstek v ČR	86 412	39 271	25 957	18 714	10 680
Celkový přírůstek ve Zlínském kraji	632	-237	-681	-1 057	-1 337
Průměrný věk svobodných ženichů	31,4	32,0	32,2	32,2	32,3
Průměrný věk svobodných nevěst	28,8	29,2	29,4	29,6	29,6
Průměrný věk matky při narození dítěte	29,3	29,4	29,6	29,7	29,8
Naděje dožití mužů (roky)	74,0	74,2	74,4	74,7	75,0
Naděje dožití žen (roky)	80,1	80,1	80,6	80,7	80,9

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, dostupné z <http://www.czso.cz/>*

K 31. 12. 2012 mělo město Valašské Meziříčí 26 623 obyvatel. Společnost DEZA, a. s., zaměstnává cca 1000 zaměstnanců. Tento fakt ukazuje na to, jak je společnost v tomto městě a okolí významným zaměstnavatelem. Průměrný věk za posledních pět let je v této společnosti 43,7 let, což je více než průměr v kraji i celé ČR. To je zapříčiněno věrností zaměstnanců k této firmě. Není výjimkou, že jsou zde zaměstnanci, kteří jsou zde zaměstnáni od vystudování střední školy až do důchodu. DEZA, a. s., si takových zaměstnanců váží a chce si je udržet díky jejich praxi a znalostem. Zaměstnanci, kteří ze společnosti odešli do starobního nebo invalidního důchodu, mohou být členy klubu důchodců, který spadá pod sociální odbor. Tradicí je každoroční setkání vedení se svými bývalými zaměstnanci, na kterých jsou bývalí spolupracovníci také seznamováni s aktuálními novinkami ze svého mateřského podniku.

V rámci udržování dobrý vztahu s veřejností je důležité také zhodnocení dopadů na životní prostředí a na místní obyvatele. Toho si je DEZA, a. s., vědoma, a proto směřuje nemalé částky právě do ekologie výroby a ochrany životního prostředí. Mezi další aktivity v sociální oblasti patří pravidelné vydávání tiskových zpráv, ve kterých informuje média a veřejnost o aktuálním dění ve společnosti. Dále vydává měsíčník s názvem Valašský chemik. Zde se vyskytují informace o dění ve společnosti nejen pro zaměstnance, ale i pro veřejnost. Vydává se v nákladu 5 700 ks měsíčně. Noviny jsou distribuovány všem zaměstnancům a bývalým spolupracovníkům - důchodcům. Občanům je Valašský chemik k dispozici na vybraných místech ve městě i v okolí.

Společnost DEZA, a. s., podporuje místní sportovní spolky a občanská sdružení. Každoročně vynakládá téměř 10 milionů korun. Dlouhodobá podpora patří především místním fotbalistům, tenisu Valašské Meziříčí, Diakonii, zdejšími mateřským školám, či svazům tělesně postižených osob. Je také jediným dodavatelem tepla do centrálního zásobování ve Valašském Meziříčí, toto teplo prodává do soustavy za ceny, které jsou pod celorepublikovým průměrem. Proto obyvatelé Valašského Meziříčí dosti ušetří, jelikož je to levnější varianta než využívání zemního plynu.

**Tabulka 3. 4 Srovnání vývoje počtu obyvatel a mezd od roku 2009 do roku 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Počet obyvatel v ČR (tis. osob)	10 491,50	10 517,20	10 496,70	10 509,30	10 516,00
Počet obyvatel ve Zlínském kraji (tis. osob)	591	590,6	589	588,3	586,3
Počet zaměstnanců v DEZA, a. s.	1011	963	968	983	984
Průměrná mzda v ČR (v Kč)	23 488	23 951	24 319	25 101	25 128
Průměrná mzda ve Zlínském kraji (v Kč)	19 045	20 008	21 486	24 042	22 137
Průměrný měsíční výdělek v DEZA, a. s. (v Kč)	26 282	28 539	28 959	29 712	30 236

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezi další demografické údaje patří také počet obyvatel, který se zvyšuje, ale nejedná se o žádná dramatická čísla, dá se říci, že je téměř na stejné úrovni za posledních pět let. DEZA, a. s., zaměstnává téměř 1000 zaměstnanců, kterým na mzdách vyplatí ročně v průměru více než 300 milionů korun a jak lze vidět z tabulky 3. 4 jsou v rámci republiky i kraje nadprůměrné. Nepřímou dávkou práci dalším stovkám lidí pracujícím v místních firmách (údržba, dodávané investice, další služby).

### **Technologické faktory**

Politika EU se velkou měrou zabývá také vědou a výzkumem. Věda a vědní politika patří mezi základní části Lisabonské strategie pro růst a zaměstnanost, jejímž cílem je přispět k ekonomickému růstu celé Unie, vytvořit nová pracovní místa, zlepšit kvalitu života a v neposlední řadě reakce na sociální výzvy (chudoba, stárnutí populace a zhoršení životního prostředí). Postavení EU je sice v mnoha technologiích vysoko, ale vedle klasických rivalů, jako jsou USA a Japonsko, se nyní objevují i rozvíjející se ekonomiky, které mohou postavení EU ohrozit. Zatímco členské státy EU investují v souhrnu 1,84% hrubého domácího produktu do výzkumu a vývoje (2005), USA, Japonsko nebo i Jižní Korea mnohonásobně více.

Věda a výzkum spadá v ČR pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (zákon č. 130/2002 Sb.). Tvorbu strategických vizí a přípravu rozpočtu má na starosti Rada pro výzkum, vývoj a inovace, kterou vede místopředseda vlády pro vědu, výzkum a inovace. Výzkum podporuje řada institucí a resortů. V posledních letech byly nemalé finanční prostředky investovány do budování center excelentního výzkumu. S využitím zdrojů ze strukturálních fondů EU na území ČR vznikají velké výzkumné infrastruktury.

Změny v této oblasti mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází. Předvídatost vývoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku, a proto je důležité se zaměřit na změnu tempa technologie v daném prostředí, inovace v daném odvětví, množství finančních prostředků na vědu a výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu atd.

DEZA, a. s., se umístila na prvním místě v soutěži, která byla vyhlášena v roce 2011 Agenturou na podporu podnikání a investic Czech Invest a Sdružením pro zahraniční investice – AFI, také ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Jednalo se o modernizaci kompresní stanice, která byla vyhlášena v rámci podnikatelského projektu v roce 2010 v kategorii Eko-energie a Úspory energie. V rámci této modernizace bylo vyměněno technicky zastaralé a energeticky náročné zařízení na výrobu tlakového vzduchu. Touto výměnou došlo zejména k 50 % úspoře elektrické energie a zároveň ke snížení zátěže životního prostředí. Celkové náklady na rekonstrukci dosáhly hodnoty 11 573 000 korun. Projekt byl spolufinancován z dotací EU Operačního programu podnikání a inovace v hodnotě 4 576 000 korun.

DEZA, a. s., stále hledá možnosti snižování energetické náročnosti svých chemických výrob. V současné době připravuje již nový projekt s názvem Energetické úspory. V roce 2013 bylo hlavním cílem zavedení nového informačního systému a také mezinárodních účetních standardů IFRS. Důvody pro zavedení nového informačního systému jsou na základě technické povahy, kdy zařízení bylo již opotřebené a dosluhovalo. Snahou je zavést štíhlý systém, které poskytne potřebné a užitečné informace. Důležité je také, aby zjednodušil práci zaměstnanců, zvýšila se spolehlivost informací a rychlost jejich získávání. Přínosem je digitalizace faktur (faktury se převádí do elektronické podoby) a jejich přehlednost a manipulace s nimi se dosti zjednoduší.



## Vyhodnocení a závěry PEST analýzy

Na podnik působí řada politických a legislativních faktorů. Mezi nejdůležitější patří právě chemický zákon, který ovlivňuje ve větší míře samotnou společnost, která má tento specifický předmět podnikání. Dále se jedná o klasickou legislativu, která se týká každého podniku. Zmíněné faktory nepředstavují pro tuto společnost výraznou příležitost ani hrozbu. Mezi důležité faktory patří nařízení REACH, kde DEZA, a. s., musí registrovat chemické látky. Evropská agentura pro chemické látky ECHA, přijímá a hodnotí jednotlivé žádosti o registraci z hlediska souladu a státy EU hodnotí vybrané látky s cílem vyvrácení obav o lidské zdraví či dopadu na životní prostředí. DEZA, a. s., již registrovala u ECHA 44 látek. Z toho vyplývá určité ohrožení, kterým může být zamítnutí registrace nějaké chemické látky. Agentura může vyhodnotit danou chemickou látku jako nežádoucí a závadnou a tím ohrozí další výrobu a tím i podnik samotný. Mezi příležitosti patří jistě dotace, které může společnost získat především díky vstupu ČR do EU. Bylo by do budoucna velmi dobré tyto dotace využívat ve větší míře a díky nim realizovat investiční záměry a celkově rozvíjet celý podnik. Co se týká politických faktorů je zde shledána hrozba v podobě válečných konfliktů a nepokojů v zemích, odkud DEZA, a. s., dováží základní suroviny. Musí neustále hledat nové zdroje, což není rozhodně levnou záležitostí. Navíc musí neustále prognózovat a sledovat světové dění a umět předpovědět také kritické scénáře a možnost vypořádání s určitými situacemi.

Z ekonomických faktorů je vidět příležitost v nízkých úrokových sazbách, které mohou představovat možnost dalšího investování nebo rozvoje společnosti. U daní a cla není shledána žádná větší hrozba ani příležitost, jelikož se jedná o nutné odvody, které společnost odvádí pravidelně již od jejího vzniku a není zde hrozba jejich zvyšování. Největší hrozbu představuje proměnlivost trhu, která je zapříčiněna také změnou cen základních surovin a v konečném důsledku ovlivňuje prodejnost výrobků společnosti DEZA, a. s.

V sociální oblasti je patrný jistý vývoj populace, kdy ženy i muži odkládají vstup do manželství a u žen je patrný i pozdější odchod na mateřskou dovolenou. Lidé se více věnují své kariéře a chtějí nejprve získat praxi a zabezpečit se do budoucna. To pro každý podnik znamená příležitost, která znamená příliv mladých a perspektivních lidí, kteří mají zájem pracovat a získávat nové zkušenosti. Lze vidět i rostoucí křivku naděje na dožití žen i mužů, kteří mohou naopak přinášet společnosti své mnoholeté zkušenosti a dovednosti a mohou pomoci zaškolit nové zaměstnance, kteří do společnosti přicházejí. Hrozbou v tomto ohledu

může být klesající počet obyvatel, tedy můžeme hovořit o úbytku obyvatel. V současnosti se ovšem nejedná o žádná dramatická čísla.

Co se týká technologických faktorů, tak politika EU se věnuje také vědě a výzkumu. Příležitost je dána především snahou EU vytvořit nová pracovní místa a přispívat k rozvoji společností. Je důležité se zaměřit na změnu tempa technologie v daném prostředí, inovace v daném odvětví, množství finančních prostředků na vědu a výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu atd. Společnost DEZA, a. s., musí využívat všech možností, které jsou ji nabízeny a vedou k rozvoji společnosti i jejího okolí.

## **Analýza 4C**

Zaměřuje se na zákazníky, náklady, národní specifika a také konkurenci. Je součástí analýzy makrookolí, stejně jako předchozí PEST analýza.

### **Customers (zákazníci)**

DEZA, a. s., považuje za velmi důležité neustále zvyšovat kvalitu výrobků a také důvěru ve společnost samotnou. Hlavní roli zde hrají dobré a dlouhodobé vztahy se zákazníky, které si chce společnost udržet a nadále je rozvíjet a ještě navíc získávat nové zákazníky, kteří budou spokojeni. Z velikosti a předmětu podnikání DEZA, a. s., je jednoznačné, že hlavními zákazníky nejsou jednotliví lidé, či malé firmy, ale naopak se jedná o velké, většinou zahraniční, podniky.

DEZA, a. s., má své obchodní oddělení, které se zaměřuje na získávání nových zákazníků a také se věnuje stávajícím zákazníkům. V této oblasti podnikání je nutno říci, že zákazníci kladou na výrobek podobné nároky. Pro výrobu chemických látek platí, že se dodává ze společnosti DEZA, a. s., do podniků, které je dále zpracovávají, anebo je využívají jako příměsi do svých výrobků. Proto je důležité znát zákazníka, jeho potřeby a nároky. V této oblasti nejsou mezi zákazníky významné rozdíly, jelikož musí výroba splňovat určité standardy a být v souladu s legislativou ČR i EU.

Jak již bylo řečeno v úvodu praktické části společnost DEZA, a. s., je součástí koncernu AGROFERT. Ten je tvořen mateřskou společností AGROFERT, a.s. a jejími dceřinými společnostmi, které poskytují různorodou nabídku produktů a služeb napříč segmenty chemie,

zemědělství, potravinářství, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů a nově i lesnictví, těžby a zpracování dřeva. Jedná se o značnou spolupráci mezi těmito podniky, jde například o dodávání potravin, nejen pro zaměstnance, do společnosti DEZA, a. s., od firmy Vodňanská drůbež, a. s., OLMA, a. s., či KMOTR, a. s. Na druhé straně DEZA a. s., dodává chemické výrobky například do společností PRECHEZA, a. s., FATRA, a. s., či Duslo, a. s. Dále poskytuje pronájmy reklamních ploch, dodávky denního tisku, poskytování programových aplikací nebo provádění analýz a mnohé další. Tato spolupráce je velmi důležitá a prospěšná pro všechny účastníky tohoto koncernu.

### **Costs (náklady)**

Chemický průmysl patří mezi odvětví, která mají vysoké náklady a jsou velmi náročné na finanční zabezpečení plynulého chodu společnosti. Jako každá společnost se DEZA, a. s., snaží minimalizovat náklady na suroviny potřebné k výrobě. Jedná se také o úspory z rozsahu, kdy je zřejmé, že společnost se snaží o co nejvyšší efektivitu výroby a co nejnižší náklady na základě vyšších objemů v produkci. Náklady tedy klesají s nástupem kumulativní výroby a tím se zvyšují úspory z rozsahu. DEZA, a. s., se snaží využívat tyto úspory z rozsahu a svou výrobu do jisté míry standardizuje, dochází zde také ke kumulaci výroby. Kdy se jednotlivé objednávky na základě podobnosti parametrů vyrábí najednou a tím dochází k těmto úsporám.

Věda a výzkum mají v České republice dlouholetou tradici. České univerzity a výzkumné ústavy vychovávají vysoce kvalifikované odborníky. Mnoho výzkumných pracovišť dosahuje úspěchů i v mezinárodním srovnání. Proto je důležité věnovat pozornost této nákladové položce, která může znamenat pro společnost velký přínos v podobě nových technologií, ulehčení práce či snížení ostatních nákladů.

Náklady, které společnost vynaloží na vědu, výzkum a inovace jsou klíčové pro rozvoj ekonomiky i podniku samotného. Díky nákladům na vědu a výzkum se zvyšuje kvalita života obyvatel, růst produktivity i udržitelný rozvoj. Jelikož si tuto skutečnost Česká republika uvědomuje, zvyšuje své investice ze státního rozpočtu a je zde viditelná snaha o zvýšení efektivity celého systému. Zatímco v roce 2001 činily celkové výdaje na vědu a výzkum v ČR 28,3 mld. Kč a představovaly tak 1,16% HDP, v roce 2012 již tato částka dosáhla 72,4 mld. Kč, což odpovídá 1,89 % HDP ČR.

Také EU se snaží motivovat podniky k větším investicím, a tím i ke zvýšení nákladů, do vědy a výzkumu. Jedná se o podporu rozvoje v podobě dotací a dalších podpůrných programů. Není to jen finanční pomoc, ale také se jedná o možnost získat nové zkušenosti z praxe jiných zemí EU. V roce 2012 došlo ve společnosti DEZA, a. s., k modernizaci kompresní stanice. V rámci této modernizace bylo vyměněno technicky zastaralé a energeticky náročné zařízení na výrobu tlakového vzduchu. Touto výměnou došlo zejména k 50 % úspoře elektrické energie a zároveň ke snížení zátěže životního prostředí. Celkové náklady na rekonstrukci dosáhly hodnoty 11 573 000 korun. Projekt byl spolufinancován z dotací EU Operačního programu podnikání a inovace v hodnotě 4 576 000 korun.

Z hlediska objemu výroby hraje nejdůležitější roli položka spotřeba materiálu (za rok 2013 více než 8 mld.), kde se jedná o spotřebu vstupních surovin potřebných pro výrobu. Další významnou položkou jsou odpisy dlouhodobého majetku, které činí téměř 335 milionů korun. Je to hlavně z důvodu potřeby vysoce kvalitních specifických výrobních strojů a také velkého majetku, který společnost potřebuje ke své činnosti (budovy, automobily, nábytek, vybavení kanceláří atd.). Mzdové náklady také patří do nákladů, které jsou ve výkazu zisku a ztráty důležitou položkou, jedná se o částky přesahující 360 milionů.

### **Country (národní specifika)**

Při zhlédnutí vývoje prodeje a exportu společnosti DEZA, a. s., je zřejmé, že více než polovina celkového prodeje probíhá za hranicemi našeho státu. DEZA a. s., vyváží téměř 60 % své produkce. Z toho 3/4 exportu je směřováno do zemí Evropské unie, zbylá 1/4 putuje do asijských zemí a do zemí Jižní a Severní Ameriky. Například v roce 2013 se jednalo o prodej výrobků a služeb ve výši 10 237 000 korun z toho export byl ve výši 6 558 000 korun. Pokud se podíváme na podíl jednotlivých zemí na exportu, vidíme na prvním místě Německo, kde podíl na exportu v roce 2013 vzrostl až na 25,5% (v roce 2012 17,8%), na druhém místě je Itálie (16,1%), dále Polsko (12,7%), Indie (7,2%), Slovensko (4,4%), Rumunsko (4,2%), USA (4%), Rakousko (3%), Francie (2,9), Brazílie (2,7%), Ukrajina (2,1%), Slovinsko (1,8%), Maďarsko (1,6%) atd.

Z tohoto výčtu je zřejmé, že DEZA, a. s., nevyváží pouze v rámci EU, ale také do tzv. třetích zemí. Proto musí jednoznačně dodržovat tamní předpisy, zvyky a respektovat jejich národní politiku. Pro přepravu je využívána nejen pozemní, železniční ale také vodní forma přepravy, z toho vyplývá platba přepravních poplatků, které souvisí s daným druhem přepravy (např.

dálniční známky, mýto, lokální poplatky, manipulační poplatky). Musí platit také CLO podle Celního zákona č. 13/1993 Sb., účinného od 1. 1. 1993. Jedná se o dávku, která je vybírána státem při přechodu zboží přes celní hranici. Vypočítává se pomocí celního sazebníku. Při výpočtu je důležité znát zemi původu, měnu, cenu předmětu, počet kusů a cenu dopravy. Vybírání cla kontroluje celní správa dané země a upravuje ho celní zákon.

### **Competition (konkurence)**

Chemický sektor v České republice lze rozdělit do několika oblastí: základní chemie, zpracování ropy (petrochemie), farmaceutický průmysl (výroba léků), gumárenský průmysl a průmysl plastů a výroba papíru.

Významné firmy v chemickém průmyslu ČR v oblasti základní chemie jsou DEZA, a. s. Valašské Meziříčí, Spolana Neratovice, Lovochemie Lovosice, Spolchemie Ústí nad Labem, Setuza Ústí nad Labem, Synthesia Pardubice, PRECHEZA Přerov, BorsodChem MCHZ Ostrava atd. Je důležité poznamenat, že DEZA, a. s., PRECHEZA, Lovochemie a také Synthesia patří do koncernu AGROFERT a nejsou konkurencí v pravém slova smyslu, jedná se spíše o podniky, které spolupracují a také si vypomáhají předáváním cenných zkušeností a dodáváním určitých služeb či výrobků.

Společnost DEZA a. s., v ČR nemá ve svém oboru jednoznačnou konkurenci. Najdeme zde firmy, které vyrábí některé produkty nebo poskytují podobné služby, ale v takovém komplexu a míře ne. DEZA, a.s. má nejbližší srovnatelnou konkurenci v Německu firma RÜTGERS Group, ta se považuje za největší konkurenci, jelikož vyrábí srovnatelné produkty. Dále v Anglii a Španělsku (firma Nalon).

### **Vyhodnocení a závěry 4C analýzy**

Z této analýzy jednoznačně vyplývá, že zákazníci nemají nijak specifické požadavky. U tohoto podniku se jedná spíše o standardizovanou výrobu. Musí se předpokládat určité náklady, které mohou představovat hrozbu v podobě tlaku na výši investic do vědy a výzkumu. Na druhou stranu je zde možnost čerpání dotací z EU, které tento tlak mohou snížit. Náklady, které se týkají mezd a odměňování všeobecně nesmí překročit únosnou míru pro podnik samotný. Odbory musí pochopit také potřeby podniku a nesmí ho ohrožovat tlakem na neúměrný růst mezd. DEZA, a. s., musí co nejvíce zefektivnit svou výrobu a snažit se

kumulovat co nejvíce objednávky od zákazníků, z toho plyne příležitost v podobě vyšších úspor z rozsahu.

Co se týká faktorů národní specifikace je důležitý fakt, že společnost vyváží do ČR, zemí EU, ale také do třetích zemí jako jsou USA či Indie. Můžeme vidět hrozbu v odlišných politických a náboženských zvyklostech. Jedná se ale o přizpůsobení se zákazníkovi. V současné době je velmi diskutovaným tématem válka na Ukrajině, která ohrožuje také společnost DEZA, a. s. V roce 2015 nakupuje DEZA, a. s., o 30 procent méně surovin z Ukrajiny, než tomu bylo před rokem. Situace je na východě Ukrajiny nepřehledná. Průmysl je ochromený a špatně funguje logistika. Přitom právě z Ukrajiny nakupuje společnost DEZA, a. s., významnou část surovin. Vývoj na tamním trhu proto v tomto podniku bedlivě sledují a věří v pozitivní vývoj této nestabilní situace. Z toho vyplývá, jak je politická situace v daných zemích, se kterými společnost obchoduje, důležitá. Hrozba válečných konfliktů je velká a může jistě ohrozit vývoj společnosti DEZA, a. s.

Podnik DEZA, a. s., je na trhu jedinečná a nemá zatím v blízkosti významnou konkurenci. Ta se však může kdykoliv objevit a překvapit. Především se jedná o východ země, kde se neustále snaží napodobovat výrobky z celé Země a snaží se konkurovat svou levnou pracovní silou. Ale prozatím se jim nepodařilo vytvořit takovou kvalitu výrobku, nemají správné vybavení a ani technologie. Příležitost je shledána především ve spolupráci s ostatními podniky v rámci koncernu AGROFERT, která musí do budoucna fungovat co nejefektivněji. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že DEZA, a. s., využívá globální strategie, která je výhodná především při stejných požadavcích zákazníka.

### **3. 6. 2 Analýza mezzookolí**

Tato část práce je věnována analýze oborového prostředí (mezzoprostředí) a v ní je proveden rozbor odvětví, ve kterém podnik působí a zaměří se na Porterův model 5-ti konkurenčních sil. Následuje návaznost na předchozí metody, které se zabývaly analýzou makrookolí.

Pokud chce být podnik úspěšný, musí jednoznačně poznat své okolí. V oborovém okolí (mezzookolí) se jedná především o znalost současné konkurence i potenciaální konkurence, znalost svých dodavatelů a velmi důležité je také objevit a prozkoumat možnost substitutů výrobků v daném oboru. Tento rozbor se provádí na základě metody s názvem Porterova

analýza 5-ti konkurenčních sil, která je opět aplikována na konkrétní podnik v tomto případě se jedná znovu o společnost DEZA, a. s.

## **Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil**

Z teoretické části je zřejmé, že v této analýze je nejdůležitější popsat vliv odběratelů (kupujících), vliv dodavatelů, hrozbu substitutů, ohrožení ze strany nově vstupujících podniků a v samotném závěru rozebrat stav soupeřivosti a rivality neboli konkurenční prostředí, v němž se podnik DEZA, a. s., nachází.

### **Vliv odběratelů (kupujících) neboli vyjednávací síla zákazníka**

Z předmětu podnikání společnosti DEZA, a. s., je zřejmé, že se jedná o výrobu dosti unikátního výrobku, který má standardizovanou výrobu. V tomto případě se jedná o malou vyjednávací sílu zákazníků vzhledem k nulové odlišnosti požadavků na vlastnosti či vzhled výrobku. Co se týká ceny, je to jediná oblast, kde zákazníci mohou ovlivňovat podnik. Vždy se musí jednat o kompromis mezi oběma stranami. Nelze uskutečňovat předražené zakázky, jelikož je zde hrozba ztráty zákazníka. DEZA, a. s., má ovšem silnou pozici v oboru na celosvětovém trhu, kdy může do jisté míry ovlivňovat cenu, ale musí vždy myslet na kvalitu dodávaného výrobku, platební podmínky a požadavky zákazníka.

Zákazníci jsou v tomto případě velmi specifictí. Jelikož u společnosti DEZA, a. s., jde o výrobu, která je distribuována nejen na tuzemský trh, ale také na trhy zemí EU, a dokonce i do třetích zemí, jedná se o nutnost přizpůsobení se konkrétnímu zákazníkovi. A to z hlediska politiky dané země, hospodářské situaci, zvyklostí a tradicí, přepravních možností, poplatků a v neposlední řadě legislativy.

Na jedné straně jde o to, že zákazník do jisté míry nemá velký vyjednávací vliv v otázce vzhledu, jelikož má jasně dané vlastnosti (chemické látky), ale na straně druhé může ovlivňovat cenu, přepravní podmínky a může vyžadovat lepší zákaznický „servis,“ v tomto případě se může jednat o lepší komunikaci, zkvalitnění a urychlení přepravy, větší dostupnost informací o výrobcích a stavu dodávky. Hrozbou může být odchod důležitých zákazníků ke konkurenci, to ovšem může mít pro společnost fatální následky, proto si DEZA, a. s., všech svých zákazníků velmi váží a udržuje s nimi neustálý kontakt a dobré vztahy, které se utužují

na zahraničních cestách. Ty jsou prováděny pravidelně s cílem udržet si zákazníky, vyjednat lepší podmínky či zvýšit odběr výrobků.

### **Vliv dodavatelů**

DEZA, a. s., je sama velkým dodavatelem výrobků (surovin) do jiných podniků, ale i tento podnik musí z něčeho své výrobky vyrábět, a proto spolupracuje s řadou dodavatelů. Při výběru klade velký důraz na jejich kvalitu, jelikož ta se v konečném důsledku odrazí v kvalitě jejich prodávaných výrobků. Samozřejmě jako každý podnik se snaží o minimalizaci vstupních nákladů, což znamená minimalizovat také ceny surovin od dodavatelů, ale nesmí to být na úkor kvality.

Několikrát již bylo zmíněno, že DEZA, a. s., která je součástí koncernu AGROFERT, v němž působí řada dalších chemických podniků, jako například PRECHEZA, a. s., Lovochemie, a. s., a také Synthesia, a. s. V tomto případě se jedná o podniky, které v rámci koncernu spolupracují a také mezi sebou uskutečňují dodávky výrobků i služeb. Mezi dodavatele pro podnik DEZA, a. s., v rámci koncernu patří také společnosti jako Vodňanská drůbež, a. s., či OLMA, a. s., které poskytují zaměstnancům a dalším místním občanům potraviny za velmi výhodné ceny.

Pro společnost DEZA, a. s., dodávají služby většinou místní firmy či živnostníci. Hlavním předmětem dodávaných služeb je údržba, do které se vkládá v průměru až 300 mil korun ročně. Důležitou roli hrají také poskytovatelé služeb, kteří společnosti DEZA, a. s., pomáhají uskutečnit investiční akce, kterými jsou v současné době například zhotovení a montáž nového kotle na teplárně (energetika) na spalování smoly, při provozu tohoto kotle vzniká pára, která roztáčí turbínu na výrobu elektřiny. Tato elektřina potom slouží společnosti k jejímu provozu.

Co se týká dodávek základních surovin pro výrobu, jedná se o velmi utajené informace. Ve stručnosti a obecně se dá říci, že DEZA, a. s., zpracovává dehet a surový benzol. Z těchto dvou základních surovin, které vznikají při koksování černého uhlí, vyrábí speciální aromatické chemické látky, které se dále využívají na výrobu dalších produktů ve stavebnictví a automobilovém průmyslu. Tato společnost v roce 2013 a částečně v roce 2014 nakupovala více surovin z Ukrajiny, vyjádřeno v procentech se jednalo asi o 50%. V lednu roku 2015 DEZA, a. s., již odsud nakupovala o 30% méně surovin. V souvislosti s posledními událostmi



na Ukrajině není dosud zaznamenán nějaký větší problém, který by souvisel se zpožděním dodávek. Tato situace se, ale neustále vyvíjí a proto se DEZA, a. s., snaží najít jiného dodavatele základních surovin, který by alespoň částečně pokryl možný nedostatek či neschopnost plnit dodávky ze strany Ukrajiny. Zbylou část surovin získává DEZA, a. s., z Česka, Slovenska a Polska.

Vyjednávací síla dodavatelů v tomto případě není velká. Jedná se o to, že společnost DEZA, a. s., má neustále možnosti odkud odebírat základní suroviny, kterými jsou právě dehet či surový benzol. Z druhého úhlu pohledu je pravda, že tyto suroviny mohou být za vyšší cenu, jelikož si dodavatelé uvědomují potřeby podniku a znají současnou situaci na trhu (viz válka na Ukrajině). Nejlépe jsou v tomto případě na tom dodavatelé, kteří se nachází na území ČR či blízko hranic. Oni si jsou jisti svým postavením, a vědí, že jsou pro společnost DEZA, a. s., velmi důležití z hlediska dostupnosti a rychlosti dodávek, a proto mají větší vyjednávací sílu v cenových otázkách.

### **Hrozba substitutů (náhražek)**

Na trhu se nenachází příliš mnoho výrobků, které jsou srovnatelné cenou, ale především kvalitou. Do budoucna je hrozba průniku produktů z východních zemí, především z Číny. Tyto země se zabývají také zpracováním surového benzolu a především zpracováním černouhelného dehtu a vyrábí výrobky, které se mohou stát možnými náhražkami, za výrobky společnosti DEZA, a. s. Jedná se především o cenu produktů, která je v těchto zemích nižší v důsledku toho, že tam není tak přísná legislativa v oblasti ekologie, a tím mají nižší náklady na samotnou výrobu a v konečném důsledku i nižší cenu výrobků. Nemají ovšem potřebné vybavení a znalosti k produkci srovnatelně kvalitních výrobků, které vyrábí DEZA, a. s. Tato společnost má velmi dobré jméno na trhu a udržuje si také významné postavení, které si dlouhé roky budovala. Produkty se v rámci výroby nijak dramaticky nemění, ovšem jejich výroba a zefektivnění procesů prochází neustálými inovacemi. Z toho vyplývá, že DEZA, a. s., se neustále snaží zlepšovat a zkvalitňovat úroveň poskytovaných služeb, které souvisí s prodejem jednotlivých produktů.

Do budoucna se musí zaměřit na vyšší frekvenci mapování situace na trhu s chemickými výrobky, které se mohou stát možnými náhražkami. Je to z toho důvodu, že pozice na trhu je velmi nestabilní a výrobky může jiná společnost začít vyrábět levněji pomocí například

nějaké nové technologie. V tomto případě se ovšem jedná o tak specifickou výrobu, že v dnešní době je prozatím tato hrozba mizivá.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících podniků**

DEZA, a. s., se zabývá výrobou základních aromatických sloučenin určených pro další chemické zpracování. Chemický průmysl jako takový je velmi náročný na prvotní náklady. Stroje, které se využívají v tomto odvětví, jsou velmi složité, drahé a mnohdy mají výjimečnou strukturu, která je přísně tajná a patří do know-how společnosti. Ne jinak je tomu u podniku DEZA, a. s., Vstup nových, začínajících podniků, které by se vyrovnali podniku DEZA, a. s., zatím není znám. Je to především i kvůli komplexnosti a kvalitě vyráběných produktů a šířce služeb, které poskytuje svým zákazníkům.

Jak již bylo řečeno výše, je zde určitá pravděpodobnost, že se budou snažit na trhu prosadit východní země (především Čína, Indie, Japonsko), které mají levnou pracovní sílu a mnohdy odhalí výrobní technologie a na tom základě se snaží napodobit výrobní postupy a v konečném důsledku i samotné produkty. Je to ovšem zatím velmi málo pravděpodobné, jelikož kvalita vyráběných produktů je na dosti vysoké úrovni a interní záležitosti týkající se výrobních postupů jsou vysoce utajenou záležitostí. Na základě těchto poznatků je hrozba v podobě vstupu nových podniků považována za minimální.

### **Stav soupeřivosti neboli rivalita mezi konkurujícími firmami**

Podniky se stejným nebo podobným zaměřením jako je DEZA, a. s., jsou po celém světě. Nejvíce je jich v Číně. V zemích EU jsou čtyři firmy, které zpracovávají dehet. Dvě jsou ve Španělsku, jedna je v Německu a jedna v Anglii. Co se týká kvality výrobků je DEZA, a. s., plně konkurenceschopná těmto zahraničním firmám. Výrobky podniku jsou dodávány prakticky po celém světě, proto se často nachází i v přímém konkurenčním boji i s firmami z Jižní Koreje, Indie a Japonska.

Největším konkurentem je firma RÜTGERS Group, která sídlí v Německu a s dalšími osmi mezinárodními výrobními závody po celém světě patří mezi přední evropské výrobce chemických surovin vyráběných z uhelného dehtu. Má podobný předmět podnikání a vyrábí podobné výrobky, které vznikají na základě koksování uhlí. Tento podnik produkuje základní materiály pro ocelářský průmysl – technické oleje, naftalen a další základní chemikálie.

Mezi další, ne ovšem tak významné konkurenty patří společnost se sídlem ve Španělsku s názvem Industrial Química del Nalón (NalonChem). Je to soukromá rodinná společnost, jejíž činnost je zaměřena na karbon-chemické odvětví, zejména se jedná o destilaci vysokoteplotního uhelného dehtu, který se získává jako vedlejší produkt při výrobě koksu. Dále můžeme zmínit společnost Koopers se sídlem v Dánsku, která se zaměřuje na výrobu dehtových olejů, naftalenu a surového dehtu.

Co se týká konkurence a stavu soupeřivosti na trhu má společnost DEZA, a. s., silné postavení. V ČR nemůžeme jednoznačně o žádné konkurenci ani mluvit, ale co se týká celosvětového pohledu má DEZA, a. s., početnou konkurenci. Nejedná se ovšem o konkurenci, která by společnost nějakým způsobem ohrožovala v její činnosti, jelikož DEZA, a. s., produkuje výrobky v takové škále, jako žádná z nich. Jak již bylo řečeno největším konkurentem je v sousední zemi firma RÜTGERS Group, která ovšem nijak nezasahuje do činnosti společnosti, má své vlastní klienty a prozatím se nijak na úkor společnosti DEZA, a. s., neprosazuje. Rivalita na trhu je velmi důležitá a i v tomto případě se jedná o zdravou konkurenci, která udržuje společnost ve střehu a má za následek pouze snahu být lepší, zdokonalovat výrobu a hledat nové technologie.

### **Vyhodnocení a závěry Porterovy analýzy 5-ti konkurenčních sil**

DEZA, a. s., si všech svých zákazníků velmi váží a udržuje s nimi neustálý kontakt a dobré vztahy. Zákazníci mají vyjednávací sílu v oblasti cen a přepravních podmínek, jejich intenzita ovšem není velká z důvodu jedinečnosti produktů, které společnost vyrábí. Co se týká dodavatelů je zde ohrožení na základě současné situace na Ukrajině, která byla v roce 2013 a 2014 jedním z nejdůležitějších dodavatelů základních surovin pro společnost DEZA, a. s. Na druhé straně má ještě dostatek jiných zdrojů, ze kterých může čerpat, jedná se o dodavatele z ČR, Polska a Slovenska. Tato situace se však může ještě měnit, jelikož si dodavatelé mohou uvědomovat jejich důležitost pro společnost a začnou požadovat vyšší marži na dodávaných surovinách nutných pro výrobu.

Co se týká substitutů, není zde zjištěna větší hrozba, jen je třeba se zaměřit na výrobky, které mohou proniknout na trh z východních zemí, především se jedná o Čínu. Ta se snaží podniku konkurovat výrobky na základě strategie nízkých cen, jen nejsou v dostatečné kvalitě a také nemají k dispozici takový široký sortiment a technologie jako společnost DEZA, a. s. Tato situace se týká také nově vstupujících podniků na trh. Je zřejmé, že výroba chemických

produktů je finančně, prostorově a technologicky velmi náročná, proto na trh nové firmy v posledních letech nevstupují, to se však do budoucna může změnit opět ze strany východních zemí.

Na současném trhu existuje řada firem, které mohou konkurovat podniku DEZA, a. s., jedním z největších konkurentů je firma RÜTGERS Group, která sídlí v Německu. Jedná se ovšem o zdravou konkurenci a nijak společnost neohrožuje na její existenci a fungování. Je potřeba zdůraznit, že společnost DEZA, a. s., má silné postavení na celosvětovém trhu a dodává výrobky do různých částí světa. Staví na vysoké kvalitě a dostupnosti svých produktů a poskytuje komplexní služby, které s tím souvisí.

### **3. 7 Interní analýza společnosti DEZA, a. s.**

Dosud byly v praktické části rozebrány faktory, které se dají do určité míry využít pro všechny podniky. Tato část se věnuje interní analýze, která je aplikována na konkrétní společnost v tomto případě se jedná o podnik DEZA, a. s. Interní analýza je rozdělena do dvou částí. První z nich se věnuje interním zdrojům podniku a druhá část se zaměří na finanční situaci podniku, která bude zhodnocena pomocí poměrových ukazatelů.

#### **3. 7. 1 Analýza interních zdrojů podniku**

Tato analýza napomáhá zjistit, jaké zdroje má podnik k dispozici, zda jsou jedinečné a v jaké jsou výši. Uvědomění si těchto skutečností vede k nalezení takových zdrojů, které mohou být v konečném důsledku konkurenční výhodou. V následujících částech jsou rozebrány jednotlivé zdroje, kterými podnik DEZA, a. s. disponuje.

##### **Hmotné zdroje**

DEZA, a. s., má sídlo ve Valašském Meziříčí. Své produkty prodává po celém světě. K tomu slouží i vlastní překladištní terminál v polském přístavu Swinoujscie. Skládá se z několika provozů – benzol, dehet, vodní hospodářství, spalovna (pevných a plyných odpadů), naftalen, ftalanhydrid, kompresorovna, energetika, redestilace, fenol, autodoprava, železniční

doprava (vlečka), chemická čistírna odpadních vod. Dále jsou v areálu také jídelna a požární ústředna, která slouží hasičskému záchrannému sboru DEZA, a. s. V roce 2013 bylo proinvestováno 237 mil korun. Byly realizovány dvě významné investiční akce – zprovoznění točivé redukce na provoz Energetika a zahájení provozu nové jednotky na výrobu hydrogenačního plynu. Dále se plánují investiční akce v podobě ekologizace provozu energetiky. Pro srovnání investičních nákladů je uvedena následující tabulka.

**Tabulka 3. 5 Provedené investiční práce a dodávky (v mil. Kč)**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Investiční práce a dodávky</b>	230	350	326	359	237

*Zdroj: Výroční zpráva společnosti DEZA, a. s., za rok 2013*

DEZA, a. s., vlastní velký majetek, jelikož se jedná o společnost, jejíž výměra areálu, ve kterém provádí svou činnost, má rozlohu 120 hektarů. Vlastní chemická zařízení, budovy a stavby, nádrže, zásobníky, tlakové nádoby, přístroje a zařízení pro měření a regulaci, elektrorozvodná zařízení, motorová vozidla atd.

Dlouhodobým hmotným majetkem se v tomto případě myslí movité věci, jejichž doba použitelnosti je delší než 1 rok a pořizovací cena je vyšší než 1 tisíc korun. Hmotný majetek, jehož pořizovací cena je nižší než 1 tisíc korun, je považován za zásoby a účtován do nákladů při spotřebě. Doba odpisování přihlíží k charakteru jednotlivých druhů odepisovaného majetku. Náklady na opravy a údržbu dlouhodobého hmotného majetku se účtují přímo do nákladů. Rezerva dle zákona č. 593/1992 Sb. je tvořena pro významné opravy, které bude podle odhadu vedení společnosti třeba provést v budoucích účetních obdobích. Technické zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku přesahující 40 tisíc korun je aktivováno. Dlouhodobý hmotný majetek s výjimkou pozemků a předmětů z drahých kovů, které se neodepisují, je odpisován metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané doby životnosti.

**Tabulka 3. 6 Přehled dlouhodobého hmotného majetku (v mil. Kč)**

Rok	k 31. 12. 2009		k 31. 12. 2010		k 31. 12. 2011		k 31. 12. 2012		k 31. 12. 2013	
	PC <sup>19</sup>	Oprávk <sup>20</sup>	PC	Oprávk	PC	Oprávk	PC	Oprávk	PC	Oprávk
Pozemky	97,3	x	97,3	x	97,6	x	97,5	x	96,8	x
Stavby	1 839	820	1 881	873	1 907	927	2 052	979	2 112	1 038
Samostatné movité věci	5 913	4 752	6 082	4 990	6 271	5 223	6 491	5 455	6 731	5 683

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

Mezi nejdůležitější přírůstky v roce 2009 patřily tyto významné investiční akce a to zvýšení výkonu ftalanhydridu pomocí nového zásobníku na čistý ftalanhydrid, výměna zařízení na provozu benzol, likvidace exhalací z dehtu. Přírůstky v tomto roce činily celkem až 300 milionů. V roce 2010 se jednalo o přírůstky jako modernizace skladových zásobníků pro dehet, dovybavení zásobníků a potrubí exhalací benzol, úprava zpevněných ploch a vrátnice. Celkové přírůstky v roce 2010 činily více než 240 milionů. Investice s dopadem na dlouhodobý majetek v roce 2011 zaznamenaly přírůstky v obnově linky výroby antrachinonu, vznikla nová granulace smoly, byl pořízen nový rafinér R8 a došlo k investicím do likvidace exhalací naftalenu. Celkem se jednalo o přírůstky za 241 milionů. V roce 2012 byly přírůstky ve výši více než 411 milionů korun. Jednalo se o realizaci a výstavbu nového provozu granulace smoly (za více než 250 mil. korun), rekonstrukci spalovací jednotky R1, náhrady čerpadla a také došlo k nákupu nového objektu v Otrokovicích. V roce 2013 se uskutečnila modernizace rafinace surového benzolu (zkvalitnění výrobku v podobě vyšší čistoty), došlo k instalaci točivé redukce, zvýšení kapacity užitkové vody. Celkem přírůstky za rok 2013 byly ve výši téměř 339 mil. korun.

Je nutno podotknout, že společnost DEZA, a. s., má dostatečné zdroje, které jsou potřebné k její činnosti. Je zřejmé, že zdroje často modernizuje a obnovuje, aby nedošlo k jejich zastarání. Samozřejmě se nejedná o jednorázovou akci, ale vždy je předem naplánovaná, aby pro podnik neznamenal ohrožení v podobě velkých výdajů. Hmotné zdroje jsou považovány za silnou stránku společnosti.

<sup>19</sup> **Pořizovací cena** – je cena, za kterou byl majetek pořízen a náklady s jeho pořízením související. V tomto případě se jedná o ocenění dlouhodobého hmotného majetku v pořizovacích cenách.

<sup>20</sup> **Oprávk** – jsou kumulovaným souhrnem provedených odpisů.

## Nehmotné zdroje

DEZA, a. s., působí na trhu již řadu let. Dostala se za toto období do povědomí zákazníků i konkurence. Jedná se o stabilní společnost, která patří mezi velmi významné ve svém oboru. Samotná historie společnosti je velmi zajímavá a patří jistě mezi významné nehmotné zdroje. Zakládá si také na dobré image, v podobě vysokých investic do místních sportovních klubů, charitativních organizací a v neposlední řadě investuje nemalé finanční prostředky nad rámec svých povinností do životního prostředí.

Nehmotný majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a pořizovací cena převyšuje 2 tisíce korun za položku, je považován za dlouhodobý nehmotný majetek. Pokud pořizovací cena nepřevyšuje v tomto případě 2 tisíce korun za položku, je účtován do nákladů při pořízení. Nakoupený dlouhodobý nehmotný majetek je vykazován v pořizovacích cenách, která zahrnuje cenu pořízení a náklady související s jeho pořízením. Veškeré výdaje na výzkum jsou účtovány rovnou do nákladů. Tento majetek je odpisován metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané doby životnosti. Jedná-li se o software je předpokládaná doba životnosti 3 roky a u ocenitelných práv je to 6 let. Výdaje související s dodržováním evropské legislativy REACH jsou aktivovány jako ocenitelná práva podle jednotlivých registrací produktů. Emisní povolenky jsou účtovány v rámci ostatního dlouhodobého nehmotného majetku. Přírůstky a vyřazení jiného dlouhodobého majetku se vztahují k emisním povolenkám CO<sub>2</sub>, které společnost v daném období obdržela nebo nakoupila. Vyřazení zahrnuje spotřebu, případně prodej emisních povolenek. Přehled dlouhodobého nehmotného majetku se nachází v tabulce 3. 7.

**Tabulka 3. 7 Přehled dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč)**

Rok	k 31. 12. 2009		k 31. 12. 2010		k 31. 12. 2011		k 31. 12. 2012		k 31. 12. 2013	
	PC	Oprávky	PC	Oprávky	PC	Oprávky	PC	Oprávky	PC	Oprávky
Software	13 943	13 607	14 112	13 847	14 356	14 056	15 065	14 304	16 294	14 720
Ocenitelná práva	6 275	6 239	6 320	4 777	49 672	13 635	53 149	21 798	55 531	29 960
Jiný DNM	4 747	x	14 004	x	33 621	x	35 867	x	0	x

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

V roce 2009 k 31. 12. výdaje na vědu a výzkum činily 10 576 tisíc korun. V roce 2010 to byly výdaje ve výši 9 108 tisíc korun, 2011 se jednalo o částku 12 627 tisíc korun, 2012 to bylo 15 068 tisíc korun a v roce 2013 činila výše těchto výdajů 11 895 a byly ve všech letech zaúčtovány přímo do nákladů. V roce 2013 nárokový bezplatný příděl emisních povolenek (211 161 ks) nebyl připsán na účet. Potřebná část emisních povolenek k plnému pokrytí ověřené spotřeby roku 2013 byla účtována formou dohadných položek, vůči nákladům a výnosům v celkové hodnotě 13 286 tisíc korun.

Jak je patrné z tabulky 3. 7, společnost DEZA, a. s., každý rok software aktualizuje či nakupuje nový. Jedná se o software, který zabezpečuje celkovou činnost společnosti, zahrnuje zpracovávání účetnictví, mezd, daní, zásobování atd. Na rok 2014 je naplánována aplikace a zavedení systému SAP, který by měl pomoci společnosti dosáhnout lepších výsledků při plnění obchodních zakázek v zadaném termínu a množství. Díky tomuto systému má dojít k plynulejšímu vybavení obchodních případů a ke schopnosti lépe reagovat na požadavky zákazníků. Cílem je optimalizace interních procesů, skladových zásob a zefektivnění práce. Ocenitelná práva zahrnují zejména výrobně technické poznatky o procesu výroby chemických látek, know-how společnosti, licence, průmyslová práva atd.

Dále se DEZA, a. s., snaží neustále obnovovat a modernizovat používané výrobní technologie a snaží se snižovat vliv výroby na životní prostředí. DEZA, a. s., spadá od roku 1996 do Responsible Care (Program Odpovědné podnikání v chemii). S tím souvisí i snaha společnosti v letech 2011-2013 zavést ČSN EN ISO 16001 Energetický management, jehož cílem je zlepšit hospodaření s energiemi. DEZA, a. s., má od roku 1996 zaveden systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a od roku 2012 systém řízení životního prostředí podle normy ČSN EN ISO 14 001:2005.

Dobré jméno společnosti, image a v neposlední řadě historie je nejcennějším zdrojem podniku. Na jejich tvorbě a udržení pracuje společnost DEZA, a. s., od svého vzniku po celou dobu fungování, ale jak dlouho se budovaly, tak v okamžiku mohou být ztraceny. Nehmotné zdroje jsou pro tuto společnost dostačující. Velmi silnou stránkou je její dobré jméno a image mezi zákazníky a také pevné postavení na trhu. Mezi další silné stránky patří získání certifikátů, které se týkají ekologie a zavedení norem ISO. Dále se jedná o kvalitní software, který má být do budoucna ještě efektivnější a modernější.



## Lidské zdroje

DEZA, a. s., si je vědoma, že lidské zdroje jsou pro její existenci nezbytné. Proto si svým zaměstnancům velmi váží a nabízí jim nadstandardní služby. V následující tabulce jsou uvedeny počty pracovníků v jednotlivých letech.

**Tabulka 3. 8 Průměrný počet pracovníků v jednotlivých letech**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Pracovníci	1 011	963	968	983	984

*Zdroj: Výroční zpráva společnosti DEZA, a. s., za rok 2013*

Je zde vidět mírný pokles počtu zaměstnanců v roce 2010, není to způsobeno hromadným propouštěním nepotřebných zaměstnanců, spíše se jednalo o přirozený vývoj, který byl vyvolán odchody zaměstnanců do důchodu a rozložení jejich práce mezi stávající zaměstnance. Je nutno podotknout že se jednalo o důsledek celosvětové krize. Společnost vyřešila finanční problémy tímto šetrným způsobem, jelikož své zaměstnance považuje za velmi důležité a nechce o ně přijít.

Pokud se zaměříme na složení zaměstnanců, jedná se v průměru o 4 zaměstnance, kteří jsou současně členy statutárních orgánů. Ve vedení se vyskytuje v průměru 19 zaměstnanců a zbytek jsou ostatní zaměstnanci společnosti.

V personální a sociální strategii firmy se zaměřují na stabilizaci počtu a struktury zaměstnanců. V roce 2012 byl přijat třisměnný režim v nepřetržitých provozech, kdy týdenní pracovní fond činil 37,5 hodiny za týden pro všechna pracoviště společnosti DEZA, a. s. V roce 2013 ve mzdové oblasti došlo k navýšení mezd o 1,8%. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na penzijní připojištění na základě odpracovaných let ve společnosti. V oblasti sociální politiky byly realizovány akce (především závodní stravování, rehabilitační péče) pomocí sociálního fondu a to ve výši 6,5 mil. korun. Společnost dále poskytuje svým zaměstnancům rozšířený nárok na dovolenou formou dodatkové dovolené a další týden pracovníkům vybraných výrobních provozů. Dále jsou uskutečňovány také nadstandardní zdravotní preventivní programy, které jsou rozšířené zejména do rizikových pracovišť. To vše vede k posílení sociálních jistot zaměstnanců, udržení a posílení kvalifikační struktury zaměstnanců.

DEZA, a. s., zaměstnává největší počet lidí ve věku 40 – 49 let, jedná se v průměru o více než 300 zaměstnanců, dále ve věku 50 – 59 je více než 260 a zaměstnanců ve věku 30 – 39 je to 277 zaměstnanců. Další skupinou jsou lidé ve věku 20 – 29 let je jich v průměru přes 80. Ve věku 60 a více se jedná o necelých 30 pracovníků, a poslední skupinou do 19 let jsou zde zaměstnaní 4 pracovníci. Toto jsou průměrné údaje od roku 2009 do roku 2013. Na těchto údajích lze vidět, že DEZA, a. s., zaměstnává pracovníky ve vyšším věku (průměr v roce 2010 byl 43,7 let). Na jedné straně je dobře, že má mnoho zkušených pracovníků, ale na druhé straně je slabou stránkou této společnosti, že málo využívá potenciál mladých absolventů, kteří by mohli převzít zkušenosti od svých starších kolegů a přinést do společnosti nové myšlenky, nápady, popřípadě inovace některých činností.

DEZA, a. s., rozjela nový asistentský program, kde se jedná o individuální a intenzivní program rozvoje po stránce osobní i profesní. Jedná se o dobu 1 roku, kdy se asistent obeznámí s činnostmi jednotlivých oddělení, ekonomickou agendou, legislativou atd. asistentovi se přidělí odborný garant, který asistenta po jednotlivých fázích vyhodnotí. Dále mají otevřené dveře i studenti, kteří zde chtějí vykonávat praxi, je ovšem nutné se dopředu domluvit s odpovědným personalistou.

Společnost má dostatek kvalifikovaných lidských zdrojů a rozhodně se nedá mluvit o vysoké fluktuaci zaměstnanců, jelikož spousta z nich pracuje v této společnosti od absolvování školy až do důchodu, tím je DEZA, a. s., velmi známá. Silnou stránkou jsou zkušenosti stávajících zaměstnanců, slabá stránka je zjištěna ve zvyšování průměrného věku zaměstnanců, což znamená, že je zde malá ochota přijímat nové perspektivní mladé lidi, kteří by do společnosti mohli vnést nové poznatky a návrhy na zlepšení.

## Finanční zdroje

V této společnosti můžeme rozdělit zdroje na vlastní, těmi jsou vlastní kapitál a cizí zdroje. Dále zde bude uveden stav krátkodobého a dlouhodobého finančního majetku.

**Tabulka 3. 9 Srovnání vlastního a cizího kapitálu k 31. 12. (v mil. korun)**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Vlastní kapitál celkem z toho:</b>	<b>2 849</b>	<b>3 442</b>	<b>3 695</b>	<b>3 450</b>	<b>2 981</b>
<b>základní kapitál</b>	1 101	1 101	1 101	1 101	1 101
<b>kapitálové fondy</b>	-22	-25	-31	-21	-11
<b>rezervní fondy</b>	221	221	221	221	221
<b>VH<sup>21</sup> min. let</b>	1 062	1 044	1 388	1 398	1 143
<b>VH<sup>22</sup> v běžném období</b>	487	1 101	1 016	751	527
<b>Cizí zdroje celkem z toho:</b>	<b>1 523</b>	<b>1 176</b>	<b>1 455</b>	<b>2 651</b>	<b>2 064</b>
<b>rezervy</b>	248	213	225	151	80
<b>dlouhodobé závazky</b>	302	238	207	159	167
<b>krátkodobé závazky</b>	586	686	794	868	839
<b>bankovní úvěry</b>	387	39	225	1 473	978

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

Základní kapitál společnosti činí přesně 1 101 025 000 korun, splacena je celá částka. Je zde jediná zaknihovaná akcie na jméno, kterou vlastní Andrej Babiš. Záporná hodnota u kapitálových fondů je způsobena oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků. Rezervní fond se musí tvořit ze zákona. Tvorba i používání tohoto fondu jsou upraveny v obchodním zákoníku.

Rezervní fond vytváří povinně s. r. o. a a. s. ze zisku běžného účetního období po zdanění. Jak lze z tabulky vidět, jedná se o částku, která se v průběhu let prakticky nemění. Co se týká výsledku hospodaření v běžném období v roce 2009, byla na tom společnost DEZA, a. s., nejhůře, jelikož se projevil problém v důsledku celosvětové krize. V následujících letech se situace zlepšila a znovu se dostala do velice dobrých čísel. V letech 2012 a 2013 došlo znovu k propadu, ale nejednalo se o dramatický vývoj, který by společnost

<sup>21</sup> VH – výsledek hospodaření minulých let - na tento účet vykazujeme rozdíly ve změně účetní metody, část odložené daně nebo opravu v důsledku nesprávného účtování nebo neúčtování o nákladech a výnosech v minulých účetních obdobích, pokud jsou významné.

<sup>22</sup> VH – výsledek hospodaření v běžném období – musí souhlasit se skutečným výsledkem hospodaření v daném účetním období zjištěného např. z výsledovky.

nějak ohrozil na její existenci či fungování. Bylo to způsobeno zvýšenými náklady v oblasti prodeje výrobků a také snížením tržeb z provozní činnosti především v oblasti chemické výroby.

Pro společnost DEZA, a. s., jsou bezpochyby velmi důležité také cizí zdroje. Rezervy jsou jednou z forem cizích zdrojů, kdy společnost tvoří zákonnou rezervu na vybrané opravy dlouhodobého hmotného majetku. Dále se tvoří rezerva na náhrady za škody způsobené exhalacemi, kdy se očekává ekologický dopad na okolní lesnické a zemědělské subjekty. Rezervy na doplatky mezd smluvním pracovníkům je tvořena na část odměn, které jsou poskytnuty za práci, kdy vyplacení odměn není k rozvahovému dni jisté a existují například ještě rezervy na provize či rezervy na nevyčerpanou dovolenou.

Dlouhodobé i krátkodobé závazky se vyvíjejí relativně konstantním tempem a mají většinou klesající tendenci. Závazky nejsou zajištěny žádným majetkem společnosti a nemají splatnost delší než 5 let. Společnost nemá ani žádné závazky po splatnosti ze sociálního nebo zdravotního pojištění ani žádné ostatní závazky po splatnosti k finančním úřadům či jiným státním institucím.

Další položkou cizích zdrojů jsou úvěry a ostatní půjčky. V tomto případě se jedná o kontokorentní úvěry a krátkodobé revolvingové úvěry. Tyto prostředky jsou každoročně obnovovány v potřebné výši a společnost předpokládá jejich průběžné obnovení i pro budoucí roky. Banky, které poskytují úvěry společnosti DEZA, a. s., jsou Royal Bank of Scotland dále Komerční banka, Citibank, HSBC a UniCredit Bank. Úroky z úvěrů jsou sjednány na bázi pohyblivých úrokových sazeb, které se odvíjí z mezibankovního trhu a individuálně stanovené úrokové sazby. Bankovní instituce neuplatňují vůči společnosti za poskytnuté úvěry žádné záruky.

K úvěrům se stanovují smluvní podmínky, kdy jejich porušení může vést k okamžité splatnosti úvěrů. Všechny smluvní podmínky jsou dodržovány, mimo ukazatele zadluženosti u Komerční banky. Ta písemně potvrdila toleranci při nesplnění tohoto ukazatele. V letech 2010 a 2011 společnost DEZA, a. s., nepotřebovala využívat ve větší míře bankovních úvěrů. Situace se ovšem změnila v letech 2012 a 2013 a i pro budoucí rok 2014 se předpokládá růst výšky těchto bankovních úvěrů. Je to z důvodu zhoršení finanční situace na základě snížení tržeb při chemické výrobě a zvýšení nákladů souvisejících s prodejem produktů.

**Tabulka 3. 10 Přehled výše dlouhodobého a krátkodobého FM<sup>23</sup> k 31. 12. (v mil. korun)**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý FM	326	323	294	289	283
Krátkodobý FM	96	163	144	101	104

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

Dlouhodobý majetek je vykazován v cizí měně. Skládá se z podílu na ovládaných osobách či podílu v účetních jednotkách pod podstatným vlivem, důležitá je také položka jiný dlouhodobý finanční majetek, který vykazuje majetkový vklad do dceřiné společnosti DEZA POLSKA SP. Z. o. o. nad rámec zákonného vkladu do základního kapitálu.

Co se týká krátkodobého finančního majetku, jedná se o peníze v hotovosti včetně cenin a o peněžní prostředky uložené na bankovních účtech. Vývoj tohoto majetku není nijak proměnlivý a v posledních letech je považován za téměř konstantní. Je zde pouze patrný rozdíl v roce 2009, kdy bylo drženo málo peněžních prostředků na bankovních účtech a v hotovosti, ale v té době to nebylo nutností a nijak to společnost neohrozilo. Není zde zjištěna žádná slabá ani silná stránka.

### **Vyhodnocení a závěry analýzy interních zdrojů**

Společnost DEZA, a. s., má velmi silnou základnu co se týká hmotných a nehmotných zdrojů. Jak již bylo rozebráno v jednotlivých bodech, jedná se o vysoké investice právě do hmotného majetku, které slouží k modernizaci a zefektivnění výroby a zvýšení kvality produktů společnosti. Také výdaje na vědu a výzkum jsou vysoké a společnost si na nich zakládá. Dobré jméno společnosti a její image v regionu, ale i na celém světě, je velmi na velmi vysoké úrovni a na tom si společnost zakládá. Velmi si váží svých zaměstnanců, kteří jsou společnosti ve většině případů velmi oddaní a nedají na ni dopustit. Mnoho pracovníků v tomto podniku pracuje celý svůj život. DEZA, a. s., si je toho vědoma a poskytuje jim mnohé zaměstnanecké výhody, o kterých si zaměstnanci jiných firem mohou nechat jen zdát. Co se týká finančních zdrojů, je na tom společnost v současné době uspokojivě. V posledních letech se zvyšuje míra zadlužení, ale nejedná se o nijak dramatický vývoj, který by společnost měl ohrožovat v její činnosti. Finanční situace je rozebrána podrobněji v následující kapitole.

<sup>23</sup> FM – finanční majetek – člení se na krátkodobý (doba použitelnosti je kratší než 1 rok) a dlouhodobý (doba použitelnosti je delší než 1 rok)

### 3. 7. 2 Finanční analýza

Tato kapitola je věnována komplexnímu zhodnocení podniku DEZA, a. s. Jedná se o zorientování v jeho finanční situaci a optimalizaci finanční struktury. Informace jsou čerpány z finančních výkazů (výkaz zisku a ztrát, rozvaha, Cash Flow), které poskytnou informace o majetku podniku, zdrojích jeho krytí, výsledku hospodaření či pohybu peněžních prostředků. Tato analýza bude provedena a vyhodnocena na základě meziročního srovnání, v tomto případě se bude jednat o dobu pěti let (2009 – 2013). Bude využita metoda poměrových ukazatelů. Všechny finanční výkazy podniku DEZA, a. s., za vymezené období jsou součástí této práce ve formě příloh (**viz přílohy č. 3, 4, 5**).

#### Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku dostát svých závazků. Člení se na pohotovou, běžnou a hotovostní likviditu. V této části budou rozebrány všechny ukazatele týkající se likvidity ve společnosti DEZA, a. s. Ukazatele likvidity v podniku DEZA, a. s., jsou výrazně citlivé na okamžikové skutečnosti dosažené během roku. V průběhu vybraných let se jednalo o bezproblémové a stabilizované financování, s plynulým a plným splácením investičních úvěrů v řádných termínech.

**Tabulka 3. 11 Ukazatele likvidity v % za období 2009 - 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	198,27	268,01	246,13	153,51	129,88
<b>Pohotová likvidita</b>	98,99	152,17	131,76	72,68	60,01
<b>Hotovostní likvidita</b>	10,76	22,52	14,08	5,56	4,45

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

**Běžná likvidita** udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5. V případě DEZA, a. s., se u běžné likvidity odečítají z oběžných aktiv neprodejné zásoby a také nedobytné pohledávky, které by mohly zkruslovat výsledek ukazatele. Pokud se zaměříme na tabulku 3. 11, vidíme, že běžná likvidita se pohybuje ve všech letech v rámci doporučených hodnot. V tomto případě se nejedná o velké výkyvy tohoto ukazatele, proto podnik můžeme označit za solventní. Podle

Ministerstva průmyslu a obchodu je průměrný ukazatel, který se týká zpracovatelského průmyslu v průměru 1,66. Z toho vyplývá, že se ve všech letech, kromě 2010 a 2011 pohybuje v rámci tohoto průměru. Nelze tento oborový průměr brát jako závazný, jelikož se jedná o velmi obecnou hodnotu, která není zaměřena pouze na chemický průmysl. V těchto letech se společnost dařilo dobře a dosahovala dobrých finančních výsledků, v rámci toho měla společnost příliš vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu, který představuje oběžná aktiva po odečtení krátkodobých závazků.

**Pohotová likvidita** z výpočtu vylučuje zásoby, které v tomto případě jsou nezbytné pro zachování chodu firmy a zároveň zásoby není možné rychle (pohotově) přeměnit na peněžní prostředky. U výrobních podniků se naopak tato hodnota může poměrně podstatně lišit. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1 a 1,5. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu je průměrná hodnota ukazatele pro zpracovatelský průmysl 1,16. Z tabulky 3. 11 je patrné, že hodnoty se pohybují i pod doporučenými hodnotami a v tomto případě společnost spoléhá na případný prodej zásob, které v podniku DEZA, a. s., hrají důležitou součást rozvahy. Zásoby v podniku mají vysokou váhu a důležitost, jelikož je společnost velmi závislá na tržních cenách surovin a výsledné prodejní ceně. Mnohdy se stane, že výroba je dražší než prodejní cena a proto společnost má vysoké zásoby, které se prodají, až se situace na trhu zlepší. Tato situace se týká současnosti a také let 2012 a 2013.

**Hotovostní likvidita** vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky pomocí hotovosti v pokladnách, na běžných účtech či v podobě krátkodobých obchodovatelných cenných papírů. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 - 0,5. V případě okamžité likvidity se společnost příliš nepohybuje v rozmezí těchto hodnot. U zpracovatelského průmyslu jsou hodnoty spíše nižší okolo 0,2. DEZA, a. s., nedrží příliš mnoho hotovostních prostředků, jelikož si uvědomuje, že jsou pro ni příliš zbytečně drahé a nedůležité. Efektivně finanční prostředky využívá a vkládá do dlouhodobějších investic, protože si je jistá svou pozicí a zvládá zatím hradit všechny své závazky včas a v potřebné míře.

I když se v případě DEZA, a. s., jedná o hodnoty, které se většinou pohybují pod hodnotami odvětví a doporučenými hodnotami, je zdroj v případě okamžité potřeby finančních prostředků dostatečně zajištěn v podobě možnosti získání kontokorentních úvěrů.

## Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability (výnosnosti) patří mezi další z poměrových ukazatelů. Patří mezi jedny z nejsledovanějších ukazatelů. Dá se říci ze z pohledu na Rozvahu a Výkaz zisku a ztráty můžeme usoudit, v jaké míře podnik funguje efektivně. Rentabilita nám ukazuje, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které plynou z aktivit podniku, a mezi finančními prostředky, které jsme na tyto aktivity vynaložili. Ukazatelé rentability jsou jedním z finančních ukazatelů, které se každoročně v podniku DEZA, a. s., sledují. Tržby pro výpočet ukazatelů rentability zahrnují tržby za prodej výrobků a služeb a prodej dlouhodobého majetku a materiálu.

**Tabulka 3. 12 Ukazatele rentability v % za období 2009 - 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rentabilita celkového kapitálu ROA</b>	11,63	23,80	19,52	13,64	9,48
<b>Rentabilita vlastního kapitálu ROE</b>	17,09	31,99	27,50	21,76	17,70
<b>Rentabilita tržeb ROS</b>	9,27	14,43	11,40	7,88	5,14
<b>Rentabilita nákladů ROC</b>	9,95	16,07	15,54	8,08	5,23

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

**Rentabilita celkového kapitálu** měří výkonnost a produkční sílu podniku. V případě DEZA, A. S., je v čitateli použit EBIT, neboli zisk před zdaněním a úroky, aby ukazatel měřil výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Podle Ministerstva práce a obchodu jsou oborové hodnoty kolem 19%, což znamená, že DEZA, a. s., se pohybuje přibližně kolem průměru, zase výkyvy jsou ovlivněny situací na trhu a vývojem hospodářského výsledku, který byl v letech 2009 nižší díky hospodářské krizi a v letech 2012 a 2013 poklesla rentabilita celkového kapitálu díky nepříznivému vývoji cen surovin, které jsou potřebné ve výrobě a tím snižují zisk společnosti.

**Rentabilita vlastního kapitálu** měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Je ovšem závislá na oboru činnosti dané firmy, zatímco u investičních společností je běžné ROE v řádu stovek procent, v jiných oborech jsou to jen jednotky (např. hutní průmysl). U podniku DEZA, a. s., se tento ukazatel pohybuje v rozmezí od 17 do 32 %. Opět jsou zde výkyvy v letech 2009, 2012 a 2013, kdy podnik zaznamenal nižší zisk než například v letech 2010 či 2011, kdy vklady vlastníků byly více výnosné (přinášely větší zisk). Důvod byl již několikrát zmíněn v předchozích bodech. U zpracovatelského průmyslu se pohybují hodnoty okolo 25%,



tzn., že podnik se pohybuje v rámci průměru v odvětví. Jedná se, ale o velmi obecný údaj, kterým se společnost nemůže řídit, je to spíše jen pro porovnání. **Rentabilita tržeb** měří podíl čistého zisku, který připadá na jednu korunu tržeb. U podniku DEZA, a. s., lze opět rozeznat na první pohled roky (konkrétně 2009, 2012 a 2013), kdy se hodnoty pohybovaly na nižší úrovni. Oborový průměr se pohybuje kolem 11%, takže společnost v letech 2010 a 2011 se pohybovala spíše v nadprůměrných hodnotách.

V roce 2009 je vidět zjevné zlepšení všech sledovaných ukazatelů rentability oproti předchozímu roku. Situace byla příznivě ovlivněna vyšším vytvořeným čistým ziskem v roce 2009 a zároveň poklesem veličin, které jsou se ziskem poměřovány. Rozhodující vliv tu hraje příznivý vývoj finančního výsledku hospodaření, ten je způsoben především díky výjimečně přijaté dividendě od společnosti Lovochemie ve výši 300 mil Kč v roce 2009. Provozní zisk byl v důsledku recese výrazně horší než v předchozích letech.

Rok 2010 znamenal ještě větší zlepšení všech sledovaných ukazatelů výnosnosti oproti roku 2009. Byl vytvořen vyšší čistý zisk, který rostl tempem vyšším, než veličiny se kterými je poměřován. Tvorba vyššího zisku byla způsobena oživením celosvětové ekonomiky po recesi. Středoevropské koksovny přešly na maximální výkon, tím došlo ke zvýšení dostupného množství potřebných surovin k výrobě. Došlo k nárůstu zpracování surového dehtu o 31% a surového benzolu o 90%. I ceny výrobků se vyvíjely příznivě a přispěly tím k mimořádným hospodářským výsledkům. Rok 2010 byl zhodnocen jako nejpříznivější v celé historii podniku DEZA, a. s.

V roce 2011 je patrné mírné snížení všech sledovaných ukazatelů oproti předchozímu roku. Byl vytvořen nižší čistý zisk, který poklesl o 7,7%, při současném nárůstu veličin, se kterými se zisk poměruje. Ekonomické oživení se ukázalo i v prvním pololetí roku, ale postupné projevy dlouhodobé krize se projevilo především v nižší dostupnosti surovin. I přes tuto skutečnost se rok 2011 řadí mezi velmi úspěšné v historii DEZA, a. s.

Rok 2012 zaznamenal již patrné snížení všech ukazatelů. Tato skutečnost byla vyvolána především snížením hospodářského výsledku po zdanění o 26% a opětovný nárůst poměřovaných položek. Výkonnost společnosti v prvním pololetí byla velmi dobrá, v druhé polovině ovšem došlo k poklesu výkonnosti způsobené odbytovými potížemi černouhelné smoly a dočasným výpadkem dodávek surového benzolu z Ukrajiny. Příznivá je velmi dobrá úroveň provozního výsledku hospodaření.

V roce 2013 se opět jedná o pokles hodnot ukazatelů rentability. Zisk po zdanění se snížil o 30% oproti předchozímu roku a současně došlo k nárůstu položek, se kterými je zisk poměřován. V dlouhodobém hodnocení je i přesto zařazen rok 2013 mezi mírně nadprůměrné v historii DEZA, a. s.

## Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy.

**Tabulka 3. 13 Ukazatele zadluženosti v % za období 2009 - 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ukazatel věřitelského rizika</b>	28,91	20,73	23,54	35,97	44,39
<b>Ukazatel samofinancování</b>	71,09	79,27	76,46	64,03	55,61
<b>Ukazatel míry zadluženosti</b>	44,75	27,96	33,23	57,49	83,88
<b>Ukazatel úrokového rizika (krytí)</b>	1962,73	30582,06	43878,20	48810,12	8030,41
<b>Ukazatel úrokového zatížení</b>	0,0509	0,0033	0,0023	0,0020	0,0125

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

**V roce 2009** celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) poklesla oproti předchozímu roku. Příčinou je snížení dlouhodobých úvěrů. Je to především z důvodu předčasného splacení úvěru, který byl v minulosti použit na financování finanční akvizice AGROBOHEMIE, a. s., a Synthesia, a. s. Další příčinou poklesu celkové zadluženosti je rovněž minimalizace provozních úvěrů při poklesu zásob a pohledávek. Výsledkem je téměř trojnásobné snížení úrokových nákladů oproti roku 2008 a s tím spojené zlepšení ukazatele úrokového krytí.

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) **v roce 2010** poklesla na velmi nízkou hodnotu. Tento pokles byl způsoben především splacením dlouhodobých úvěrů a minimalizací provozních úvěrů. Úrokové náklady se dostaly na zanedbatelnou úroveň a tím se extrémně zlepšil ukazatel úrokového krytí.

**V roce 2011** celková zadluženost vzrostla, ale i nadále se drží ve velmi nízkých hodnotách. Příčinou je meziroční nárůst krátkodobých provozních úvěrů čerpáním malé části kontokorentních úvěrů při výhodných úrokových sazbách. I přes nárůst přetrvává nízká

úroveň úrokových nákladů a ukazatel úrokového rizika je stále v extrémně dobrých hodnotách.

**Rok 2012** zaznamenal významný růst celkové zadluženosti. Příčinou je opětovný nárůst provozních úvěrů, které jsou čerpány pomocí kontokorentu a krátkodobých úvěrů při výhodných úrokových sazbách. Příčiny jsou zřejmé z výkazu Cash Flow. Vzrostly výrazně zásoby, z důvodu nevýhodnosti prodeje výrobků a také byl zaznamenán růst pohledávek. I přesto je úroveň úrokových nákladů velmi nízká a hodnoty ukazatele úrokového krytí jsou stále velmi příznivé. Vlastní kapitál po třech letech růstu, poklesl o 6,6%, když tvorba zisku byla nižší než zisk rozdělený a následně vyplacený ve formě dividendy.

Celková zadluženost v roce **2013** významně vzrostla. Opět došlo k nárůstu krátkodobých provozních úvěrů čerpáním kontokorentu a krátkodobých úvěrů při stále výhodných úrokových sazbách. Znovu došlo k velkému nárůstu v položce oběžných aktiv a to konkrétně zásob. Společnost DEZA, a. s., měla vysoké náklady na výrobu z důvodu nedostatku nižšího výběru surovin a tím by při prodeji prodělávala. Proto raději tyto výrobky uložila na sklad a prodá je v budoucnu, až se situace na trhu opět zlepší.

## Provozní ukazatele

**Tabulka 3. 14 Provozní ukazatele za období 2009 - 2013**

Rok	Mzdová náročnost k přidané hodnotě (v %)	Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč / zam-ce)	Produktivita práce z tržeb (tis. Kč / zam-ce)	Průměrná roční mzda (v Kč)	Mzdová produktivita (v%)
2009	40	665,07	5 103,30	315 384	14,52
2010	27	1 743,47	7 869,75	342 468	22,87
2011	24	1 988,35	9 183,07	347 508	25,58
2012	29	1 718,90	9 667,99	356 544	26,43
2013	38	1 333,67	10 403,31	362 832	27,67

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

Provozní ukazatele společnosti DEZA, a. s., vykazují velmi příznivých hodnot, jedná se o ukazatele, které mají rostoucí tendenci, která je v tomto případě velmi žádoucí. Mzdová

náročnost vyjadřuje podíl ročního objemu mzdových nákladů připadající na jednoho pracovníka příslušného podniku. Přidaná hodnota má v tomto případě nejvyšší vypovídající schopnost, jelikož nezahrnuje pouze tržby, ale znázorňuje vztah mezi tržbami za výkony a náklady na pořízení jednotlivých vstupů od externích dodavatelů. Vývoj ve společnosti DEZA, a. s., je dá se říci rostoucí. Mzdová náročnost byla vyšší v letech 2009, 2012 a 2013, kdy docházelo k horším hospodářským výsledkům, které byly zapříčiněny také nižšími tržbami (výnosy).

**Produktivita práce z přidané hodnoty** patří mezi novější a poslední dobou velmi často diskutované ukazatele. Zachycuje výkonnost podniku DEZA, a. s., ve vztahu k nákladům na mzdy zaměstnanců. Tento ukazatel na přelomu roku 2009 a 2010 výrazně vzrostl, bylo to v důsledku snížení počtu zaměstnanců, kdy odcházeli do důchodu a jejich pracovní náplň byla rozložena mezi stávající zaměstnance. Dále byl zaznamenán růst hospodářského výsledků společnosti a tím byly zvýšeny i tržby podniku DEZA, a. s. Pokles v roce 2013 byl zapříčiněn zhoršeným výsledkem hospodaření, nejedná se ovšem o žádné ohrožení společnosti, dá se říci, že zaměstnanci společnosti mají vysokou produktivitu práce vzhledem k přidané hodnotě.

**Produktivita práce z tržeb** má viditelně rostoucí tendenci. Ukazatel udává, jak vysoké byly tržby (v tis. Kč) na zaměstnance za rok. V současné době se pohybuje v oboru zpracovatelského průmyslu v rozpětí 360 - 840 tis Kč, avšak špičkové společnosti dosahují mnohonásobně lepších výsledků a tímto případem je jednoznačně DEZA, a. s.

**Průměrná roční mzda** neustále v podniku DEZA, a. s., roste. Zaměstnanci mají dostatečnou motivaci, která je také podpořena dalšími možnými odměnami, které se k této mzdě připočítávají. Jelikož je uváděna průměrná roční mzda v průmyslu okolo 300 000 Kč, podnik DEZA, a. s., je v tomto případě nad průměrem. Mzdová produktivita udává, jaký podíl tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Pozitivní je růst tohoto ukazatele v čase, což jak lze vidět z tabulky 3. 14, podnik DEZA, a. s., splňuje

## **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele jsou vypočítávány na základě Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty. Ve stručné a jasné formě mají za úkol vypovídat o efektivnosti využití aktiv podniku a hospodaření managementu s těmito aktivy. V následující části bude rozebrána situace v podniku

DEZA, a. s., kdy bude věnována pozornost především ukazatelům uvedených v tabulce 3. 15. Tyto ukazatele se taktéž každoročně v podniku sledují. Zvláště pečlivě je ve všech letech sledován vývoj doby obratu zásob a pohledávek.

**Tabulka 3. 15 Ukazatele aktivity ve dnech za období 2009 - 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Rychlost obratu celkových aktiv	1,17	1,67	1,70	1,72	1,82
Rychlost obratu zásob	5,88	3,90	7,67	6,49	6,28
Doba obratu zásob	60,14	39,19	46,84	55,30	57,24
Doba obratu (splatnosti) pohledávek	54,01	44,31	48,49	46,09	45,66

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti DEZA, a. s. (2009 – 2013)*

Vývoj sledovaných ukazatelů doby obratu **v roce 2009** byl ovlivněn změnou jednotlivých složek aktiv a pasiv. Tato změna byla zapříčiněna především díky výraznému poklesu tržeb. Nejvýraznější růst byl v tomto roce zaznamenán u doby obratu pohledávek, příčinou byl právě pokles tržeb až o 37% a také pokles celkové výše pohledávek vůči předchozímu roku 2008. Doporučovaná hodnota doby obratu pohledávek je 50 dní, což pouze v tomto roce bylo nepatrně překročeno, jinak se držel tento ukazatel pod doporučenou hodnotou. Pozitivně hodnocen je trvalý tlak na smluvní doby splatnosti pohledávek a jejich dodržování. Přes zjevný pokles zásob se zhoršil také ukazatel doby obratu zásob oproti roku 2008. Během roku 2009 byly sníženy fyzické stavy zásob smoly jako jednoho z velmi významných, až rozhodujících produktů.

**V roce 2010** byl zaznamenán růst tržeb a znovu došlo ke změně jednotlivých složek aktiv i pasiv. Při mírném nárůstu pohledávek je pozitivní zkrácení doby obratu pohledávek o 10 dní a to vlivem nárůstu tržeb o 45%. Ukazatel doby obratu zásob se dostal na velmi nízkou úroveň a to 39 dní díky mírnému poklesu stavu zásob. V tomto roce byly realizovány zvýšené stavy smoly z roku 2009 a naopak se ke konci roku začínaly projevat obavy z možného nedostatku surovin a růstu cen, které byly v tomto roce na historických minimech a to zejména u dehtu, který patří mezi hlavní suroviny potřebné k výrobě.

**V roce 2011** byl vývoj ukazatelů doby obratu ovlivněn změnou složek aktiv a pasiv při výrazném nárůstu poměřovaných tržeb o 16,7%. Došlo k prodloužení doby obratu krátkodobých pohledávek o 4 dny, vlivem struktury exportních pohledávek z konce roku. Doba obratu pohledávek byla při exportu tvořícím 62% tržeb nadále na úrovni reálných

obchodních možností podniku DEZA, a. s. Výrazným způsobem se zvýšily zásoby a tím se zhoršil ukazatel doby obratu zásob o 7,65 dne. Doba obratu zásob 47 dní je návratem na obvyklou úroveň, oproti extrémně nízké úrovni v roce 2010. Prioritou ke konci roku bylo zajistit maximální předzásobením surovinami, ještě než se uskuteční očekávaný cenový nárůst, ten se má projevit během roku 2012.

**Rok 2012** byl ve znamení nárůstu tržeb o 6,9%. Doba obratu pohledávek se drží na úrovni reálných možností podniku. Došlo, jak již bylo předtím zmíněno, k velkému nárůstu stavu zásob, který se projevil zhoršením ukazatele doby obratu zásob o 8,46 dne. Doba obratu zásob ve výši 55 dní se stále držela nad úrovní obvyklou v minulých letech. Zásoby spolu se zvýšením pohledávek zvyšují potřebu zajištění externích cizích zdrojů k jejich krytí. Tím se zvyšuje zadluženost podniku.

**V roce 2013** došlo k nárůstu tržeb o 7,7%. Doba obratu pohledávek, při exportu tvořícím v tomto roce 64% tržeb, se nadále držela na úrovni reálných obchodních možností podniku DEZA, a. s. Neustával tlak na smluvní doby splatnosti pohledávek a jejich dodržování. Neustále se zvyšoval stav zásob a to se projevilo opětovným zhoršením ukazatele doby obratu zásob o 1,94 dne. Doba obratu zásob ve výši 57 dní se držela stále nad úrovní minulých let. Opět došlo ke zvýšení potřeby externích cizích zdrojů ke krytí zvýšených zásob a vyšších pohledávek. Došlo také k efektivnímu zapojení vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku.

## Kralickův rychlý test

V této části bude proveden Rychlý Kralickův test. Jedná se o variantu, kdy se ukazatel Rychlého Kralickova testu K1 vypočte jako prostý průměr známek za hodnoty jednotlivých ukazatelů. Všechny ukazatele mají stejnou váhu. Po srovnání s těmito hodnotami se přidělují známky, které se za jednotlivé roky průměrují. (Vochozka, 2011)

**Tabulka 3. 16 Konkrétní, předem určené intervaly hodnot pro Kralickův rychlý test**

Hodnocení	Ukazatel	Interval	Známka
Hodnocení výnosové situace	Kvóta vlastního kapitálu K1a=vlastní kapitál / aktiva	$K1a \in (30\% ; \infty)$	1
		$K1a \in (20\% ; 30\%>$	2
		$K1a \in (10\% ; 20\%>$	3
		$K1a \in (0\% ; 10\%>$	4
		$K1a \in (-\infty ; 0\%>$	5
	Doba splácení dluhu z CF K1b=závazky/provozní CF	$K1b \in <-\infty ; 3 \text{ roky})$	1
		$K1b \in <3 \text{ roky} ; 5 \text{ let})$	2
		$K1b \in <5 \text{ let} ; 12 \text{ let})$	3
		$K1b \in <12 \text{ let} ; 30 \text{ let})$	4
		$K1b \in <30 \text{ let} ; \infty)$	5
Hodnocení finanční stability	CF v tržbách K1c=provozní CF / tržby	$K1c \in (10\% ; \infty)$	1
		$K1c \in (8\% ; 10\%>$	2
		$K1c \in (5\% ; 8\%>$	3
		$K1c \in (0\% ; 5\%>$	4
		$K1c \in (-\infty ; 0\%>$	5
	Rentabilita aktiv (ROA) K1d=zisk / tržby	$K1d \in (15\% ; \infty)$	1
		$K1d \in (12\% ; 15\%>$	2
		$K1d \in (8\% ; 12\%>$	3
		$K1d \in (0\% ; 8\%>$	4
		$K1d \in (-\infty ; 0\%>$	5

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011.*

V následující tabulce 3. 17 byly pro Kralickův rychlý test vypočítány hodnoty konkrétního podniku v tomto případě se jedná o podnik DEZA, a. s. Důležitý je výpočet ukazatelů, které hodnotí výnosovou situaci podniku a další z ukazatelů hodnotí finanční stabilitu podniku. Pro výpočet byly využity veřejně dostupné informace z Rozvahy, Výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích tzv. Cash Flow společnosti DEZA, a. s., za období 5 let (2009 - 2013).

**Tabulka 3. 17 Výchozí hodnoty DEZA, a. s., pro Kralickův rychlý test**

Ukazatel	Výchozí hodnoty pro určení známek				
	2009	2010	2011	2012	2013
Kvóta vlastního kapitálu K1a=vlastní kapitál / aktiva	64,59%	74,15%	70,84%	62,56%	52,92%
Doba splácení dluhu z CF K1b=závazky/provozní CF	0,901 roku	0,717 roku	1,164 let	1,678 let	1,461 let
CF v tržbách K1c=provozní CF / tržby	19,10%	16,99%	9,69%	6,31%	6,86%
Rentabilita aktiv (ROA) K1d=zisk / tržby	11,63%	23,80%	19,52%	13,64%	9,48%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011.*

Vypočítané hodnoty ukazatelů (tabulka 3. 17) byly poměřovány s konkrétními předem určenými hodnotami (tabulka 3. 16). Na základě vypočítaných hodnot se podniku přidělily známky za jednotlivé ukazatele. Tyto známky se za každý rok zvlášť zprůměrovaly. Jednalo se o prostý aritmetický průměr. Pokud je průměrná známka společnosti mezi jedničkou a dvojkou, je podnik vyhodnocen jako bonitní. Známky, které mají hodnotu mezi dvojkou a trojkou patří do šedé zóny. Když je známka horší než tři je to předzvěst bankrotního podniku

**Tabulka 3. 18 Přidělené známky podniku DEZA, a. s.**

Hodnocení	Ukazatel	Známky za jednotlivé roky				
		2009	2010	2011	2012	2013
Hodnocení výnosové situace	Kvóta vlastního kapitálu K1a=vlastní kapitál / aktiva	1	1	1	1	1
	Doba splácení dluhu z CF K1b=závazky/provozní CF	1	1	1	1	1
Hodnocení finanční stability	CF v tržbách K1c=provozní CF / tržby	1	1	2	3	3
	Rentabilita aktiv (ROA) K1d=zisk / tržby	3	1	1	2	3
<b>Průměr známek</b>		<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>1,25</b>	<b>1,75</b>	<b>2</b>
<b>Hodnocení na základě průměru známek</b>		<b>bonitní podnik</b>	<b>bonitní podnik</b>	<b>bonitní podnik</b>	<b>bonitní podnik</b>	<b>šedá zóna</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2011.*



Z tabulky je zřejmé, že u společnosti DEZA, a. s., můžeme hovořit podle tohoto testu jako o bonitním podniku. Jen rok 2013 řadíme do šedé zóny. To bylo způsobeno především růstem cen základních surovin, které jsou nezbytné pro výrobu. S tím souvisí také nižší tržby, jelikož podniku se nevyplatilo prodávat výrobky za tak nízké ceny a vyrábělo tzv. na sklad. Tím se zvyšovaly stavy zásob, zhoršovaly se ukazatele doby obratu zásob a v konečném důsledku se zvýšila zadluženost podniku, jelikož musel tyto zásoby pokrýt využitím externích zdrojů.

### **Vyhodnocení a závěry finanční analýzy**

Společnost DEZA, a. s., se bezpochyby řadí mezi podniky, které jsou velmi stabilní a dosahují velmi dobrých hospodářských výsledků. Velmi obtížně se hledaly oborové průměry poměrových ukazatelů finanční analýzy, se kterými by se mohly hodnoty podniku DEZA srovnat. K porovnání byly pouze odvětvové průměry, které vydalo Ministerstvo průmyslu a obchodu v oblasti rentability zpracovatelského průmyslu. Tyto hodnoty jsou však velmi obecné a nejedná se o údaje, které by se týkaly chemického průmyslu, a proto nemají dostatečnou vypovídací schopnost. Dále v ČR není žádný srovnatelný konkurent, který by se zabýval podnikatelskou činností v takovém rozsahu jako vybraná konkrétní společnost DEZA, a. s. Z těchto důvodů byla finanční analýza provedena na základě porovnání s minulými roky. Kde byla možnost, byly porovnány ukazatele s odvětvovým průměrem nebo doporučenými hodnotami.

U podniku DEZA, a. s., se jedná o velmi specifický předmět podnikání, který je velmi závislý na situaci na trhu. Je zřejmé, že v roce 2009, který patřil mezi jedny z hodnocených let, se silně projevovala celosvětová krize. Rok 2009 patřil z hlediska finanční analýzy k těm slabším. Docházelo ke snížení dostupnosti základních surovin, které jsou potřebné pro výrobu. V důsledku toho došlo ke zvyšování cen těchto surovin. Společnosti se zvyšovali náklady a nedocházelo k současnému zvýšení tržeb. Společnost nechtěla prodávat své výrobky za cenu, která by ani nepokryla náklady na výrobu, a proto se zvyšoval stav zásob. S tím souvisí také zhoršování ukazatele doby obratu zásob. Jelikož odběratelé byli také zasaženi událostmi, které vyplývaly z celosvětové krize, došlo také k navýšení pohledávek za odběrateli. V důsledku těchto událostí se zvýšila potřeba krytí těchto zvýšených zásob a pohledávek musela společnost začít ve větší míře využívat externích cizích zdrojů a tím se zvýšila její zadluženost. Všechny ukazatele finanční analýzy se zhoršovaly, jelikož došlo k poklesu tržeb i celého hospodářského výsledku. V letech 2012 a 2013 se jednalo o obdobné skutečnosti, které se také negativně projevíly v poklesu finančních ukazatelů. Na rok 2014 je

ovšem naplánován jejich opětovný nárůst. V roce 2010 došlo ke zlevnění a zlepšení dostupnosti základních surovin a společnost DEZA, a. s., se dostala do extrémně dobrých hodnot napříč celou finanční analýzou. Díky historicky nejnižší ceně dehtu, což je jedním ze základních surovin pro výrobu ve společnosti, došlo ke snížení nákladů a zároveň ke zvýšení tržeb a tím i celého hospodářského výsledku. Snižovaly se zásoby a zlepšil se také ukazatel doby obratu zásob. Mírné zhoršení se projevilo v roce 2011, ale stále se jednalo o velmi nadprůměrné výsledky všech ukazatelů.

Rok 2014 se nesl ve znamení krize na Ukrajině a ohrožení ze strany dostupnosti a cen základních surovin, tyto obavy se však nenaplnily. Společnost DEZA, a. s., našla plnohodnotnou náhradu. Snížila dovoz surovin z Ukrajiny na polovinu, konkrétně cca na 30% a začala využívat více zdrojů z ČR, Slovenska a Polska. Tím se tržby výrazně nesnížily a plánují se opět nadprůměrné hospodářské výsledky, které se jistě pozitivně odrazí v oblasti finanční analýzy.

### **3. 8 SWOT analýza společnosti DEZA, a. s.**

V této části diplomové práce bude provedena SWOT analýza, která bude vycházet z předchozích provedených analýz na konkrétní podnik DEZA, a. s. Z interní analýzy vyplynuly konkrétní silné a slabé stránky podniku, kdežto z externí analýzy jsou patrné příležitosti a hrozby, které na podnik působí zvenčí. Tyto faktory byly zkonzultovány a odsouhlaseny vedením společnosti DEZA, a. s.

#### **Silné stránky podniku (S)**

- Stabilní finanční situace podniku
- Zavedené a kvalitní produkty
- Kladné reference a velmi dobré vztahy se zákazníky
- Dobrá orientace na trhu mezi podniky, které působí ve stejném oboru
- Významné postavení na trhu v ČR i trhu celosvětovém
- Technologické know-how
- Vysoce kvalifikovaní a loajální zaměstnanci

### **Slabé stránky podniku (W)**

- Specializace na velké odběratele
- Firma nemá dostatečný marketing k získávání nových zákazníků
- Vysoký věkový průměr zaměstnanců
- Nezastupitelnost pracovníků
- Úzký a specifický sortiment

### **Příležitosti podniku (O)**

- Možnost využití nových trhů, expanze do dalších zemí Ameriky, Asie, Indie
- Zajištění dlouhodobé a stabilní věrnosti zákazníků
- Zkvalitňování výrobků a lepší monitorování konkurence
- Zlepšení spolupráce s partnery v rámci koncernu AGROFERT
- Spolupráce se zahraniční konkurencí v rámci dalšího vývoje
- Lépe využívat dotační programy z EU na technologie a především vzdělání

### **Hrozby podniku (T)**

- Vysoká citlivost na situaci na celosvětovém trhu
- Nestabilita v dodávkách základních surovin
- Výroba substitutů z ropy a klesající cena ropy
- Vládní zásahy do chemické výroby
- Neustále zvyšující se administrativa a stoupající náklady v rámci registrace chemických látek u ECHA
- Neustále rostoucí tlak na snižování cen v důsledku zvyšující se konkurence z východních zemí (především Číny)

## Hodnocení S-W-O-T

Po určení všech silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb je důležité zhodnocení jednotlivých faktorů. Ty jsou zaznamenány do tabulky 3. 19, kde jsou postupně ohodnoceny pomocí bodů a vah jednotlivě za sebou v pořadí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto body a váhy po vynásobení určují konečnou významnost jednotlivých faktorů. Poté se provedou sumy významnosti zvlášť pro silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jednotlivé body i váhy jsou přiděleny po konzultaci s vedením společnosti.

**Body** - k dílčím kritériím je přiřazována hodnota od 1 do 5 podle významnosti působení na podnik DEZA, a. s. (1 = malý význam, 5 = největší význam) Celkový součet v jednotlivých S-W-O-T umožňuje porovnání mezi jednotlivými stránkami. Kde je rozdílný počet dílčích kritérií.

**Váha** - vyjadřuje sílu, účinek působení daného kritéria na příslušnou stránku. Váhy u jednotlivých oblastí stránek mají součet jedna. Stejný součet umožňuje porovnání mezi jednotlivými stránkami.

**Tabulka 3. 19** Hodnocení S-W-O-T a výsledná důležitost pro podnik DEZA, a. s.

Faktory	Body	Váha	Důležitost
<b><i>Silné stránky</i></b>			
Stabilní finanční situace	4	0,15	0,6
Zavedené a kvalitní produkty	5	0,3	1,5
Kladné reference od zákazníků	3	0,09	0,27
Dobrá orientace na trhu	2	0,06	0,12
Významné postavení na trhu	4	0,08	0,32
Technologické know-how	5	0,2	1
Kvalifikovaní zaměstnanci	5	0,12	0,6
<b>Celkem</b>	x	1	<b>4,41</b>
<b><i>Slabé stránky</i></b>			
Specializace na velké odběratele	2	0,12	0,24
Nedostatečný marketing	2	0,25	0,5
Vysoký věk zaměstnanců	3	0,3	0,9
Nezastupitelnost pracovníků	3	0,24	0,72
Úzký a specifický sortiment	1	0,09	0,09
<b>Celkem</b>	x	1	<b>2,45</b>

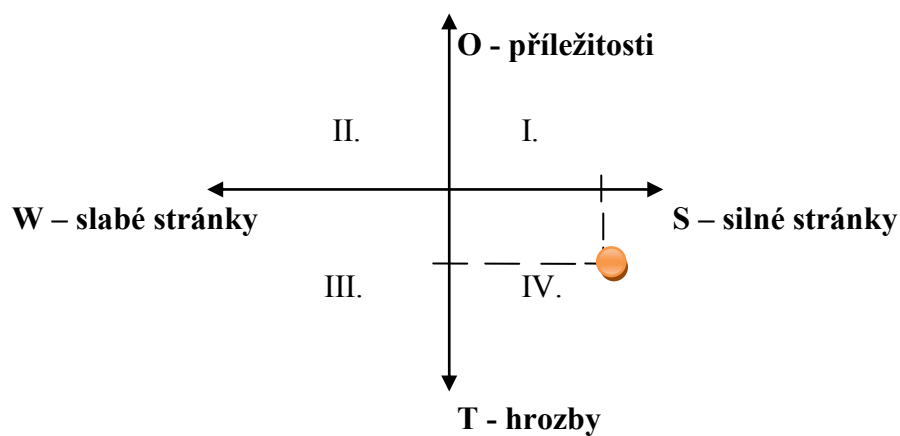
<b>Příležitosti</b>			
Možnost využití nových trhů	3	0,21	0,63
Zajištění věrnosti zákazníků	2	0,11	0,22
Lepší monitoring konkurence	3	0,16	0,48
Vylepšení spolupráce v koncernu	2	0,09	0,18
Spolupráce se zahraničím	4	0,24	0,96
Lepší využití dotačních programů	3	0,19	0,57
<b>Celkem</b>	x	1	<b>3,04</b>
<b>Hrozby</b>			
Citlivost na tržní změny	4	0,19	0,76
Nestabilita v dodávkách surovin	5	0,3	1,5
Substituty z ropy	3	0,12	0,36
Vládní zásahy	2	0,08	0,16
Složitá administrativa u ECHA	3	0,14	0,42
Růst konkurence z Číny	4	0,17	0,68
<b>Celkem</b>	x	1	<b>3,88</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Identifikace strategie

Nejvyšší efekt z interních a externích faktorů se zanesse do SWOT diagramu, který pomocí čtyř kvadrantů určí strategii podniku. Z předchozí tabulky je zřejmé, že nejvýznamnější je (S) silná stránka s hodnocením 4,41. Druhou pozici mají hrozby (T) s hodnocením 3,88.

**Obrázek 2. 12 SWOT diagram**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ze SWOT diagramu vyplývá, že se jedná o strategii, která se nachází ve IV. kvadrantu a je to tzv. strategie ST. Výsledná strategie je následně porovnána se skutečnou strategií podniku DEZA, a. s. Jak již bylo řečeno v teoretické části, tak **strategie ST** se jinak nazývá stabilizační nebo také mírně ofenzivní. Tato strategie je aktuální, především v okamžiku nějakého tlaku (hrozby) z vnějšku. Pro podnik je nezbytné tomuto tlaku odolat pomocí správných rozhodnutí a využití svých silných stránek. Může se jednat například o pozastavení realizace investice.

Dále je z diagramu zřejmé, že druhé nejslabší hodnocení mají příležitosti (O) s důležitostí 3,04 a nejmenší hodnocení mají slabé stránky (W) s 2,45.

Po konzultaci s vedoucím pracovníkem z ekonomického oddělení podniku DEZA, a. s., vyplynula skutečnost, že si podnik své interní informace velmi chrání a svou strategii veřejnosti nesděljuje. Ze situace, která v současnosti panuje na trhu, kde se DEZA, a. s., pohybuje, je patrné, že tento podnik nyní aplikuje strategii, která vyplynula ze souhrnné SWOT analýzy. Tato skutečnost byla také naznačena pracovníkem při sestavování analýzy a při udělování jednotlivých bodů a vah. Pro podnik DEZA, a. s., z toho plyne, že musí být obezřetná a nepřetržitě sledovat situaci, která se odehrává na trhu. Je velkou výhodou, že má velmi pevné základy v podobě svých silných stránek, které společnost udržují v chodu.

## 4 Doporučení a návrhy na zlepšení

Velmi důležitou částí této práce je navrhnout zlepšení či doporučit změny, které by podniku DEZA, a. s., napomohly k lepším výkonům a také lepším výsledkům. Nedílnou součástí těchto doporučení je si uvědomit, v čem je podnik dobrý, v čem selhává, odkud přicházejí příležitosti, ale také hrozby, k tomu slouží právě SWOT analýza, která v předchozí části shrnula údaje z interní a externí analýzy.

DEZA, a. s., jak již bylo zmíněno v předchozích částech, se zabývá výrobou základních organických látek určených pro další chemické využití na základě zpracování černouhelného dehtu a surového benzolu. Její výrobky patří na mezinárodním trhu mezi velmi kvalitní a dobře hodnocené zákazníky. Doporučení, které bylo také dále předáno vedení společnosti, je v oblasti vztahů se zákazníky, které by si společnost měla více pojistit z hlediska častějších zahraničních cest. Tyto frekventovanější cesty mohou vést ke zkvalitnění vztahů se zákazníky, kteří poté mají pocit, že o ně společnost má vážný zájem. Také by mohly napomoci lepší komunikaci a předávání informací ohledně situace na trhu.

Podnik disponuje jedním z nejcennějších zdrojů a tím je kvalitní pracovní síla. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou společnosti ve většině případů velmi oddaní a stojí si za svou prací a výsledky. Doporučením v této oblasti je si tyto zaměstnance udržet, snažit se jim neustále poskytovat motivaci nejen v rámci odměňování, ale také vzdělání a rozvoje. Na druhé straně se prokázal vysoký průměrný věk zaměstnanců a nezastupitelnost na mnohých pozicích. DEZA, a. s., si pro svůj vlastní zájem musí zabezpečit větší zapojení například absolventů středních a vysokých škol, kteří by měli možnost učit se od zkušených pracovníků a získávat tak praxi v oboru. Tyto absolventy pak může společnost zaměstnat a má jistotu, že budou uspokojivě plnit práci za zaměstnance, kteří odejdou do důchodu.

Další doporučení je v oblasti úzké specializace na velké odběratele, jelikož DEZA, a. s., exportuje až 60% své výroby do zahraničí, je zřejmé, že celosvětové dění její hospodářské výsledky velmi ovlivňuje. Pro podnik DEZA, a. s., je důležité do budoucna získat menší odběratele z tuzemska, kteří sice nepřinášejí společnosti tak vysoké tržby, ale znamenali by jistý příjem, který by v době například válečné situace v zahraničí mohl znamenat jistotu a také možnost přežití. Je důležité tyto malé či střední tuzemské odběratele přesvědčit o kvalitě výrobků a cenách, jelikož většina z nich nakupuje levnější suroviny především z Číny.

Co se týká zahraniční spolupráce, je návrh v podobě možnosti využití spolupráce s největším konkurentem z Německa a to společností RÜTGERS Group, které byla DEZA, a. s., v minulosti součástí. Mělo by se jednat o předávání zkušeností a znalostí z oboru chemie, popřípadě výměnných stáží pro zaměstnance, kteří by nabrali zkušenosti přímo z provozu společností. Je zřejmé, že by to nebylo snadné, jelikož se jedná o konkurenty, ale kdyby se spojily tyto dvě společnosti a začaly by společně kooperovat, mohlo by se jednat o zvýšení možnosti vyvážet na nové trhy a o zvýšení výroby pro podnik DEZA, a. s. Spolupráce by musela být na základě smluvních dohod a mlčenlivosti o know-how obou společností, ale tato možnost by do budoucna mohla být pro podnik DEZA, a. s., zajímavá a přínosná. Z hlediska koncernu AGROFERT je spolupráce mezi podniky již zjevná. Tato spolupráce by se ovšem mohla zrychlit pomocí elektronické databáze či zavedením evidence, která by odstranila duplicitu problémů a jejich řešení. V neposlední řadě je zde doporučení k většímu využívání dotačních programů v rámci EU, především z hlediska vzdělání a rozvoje zaměstnanců, tam je vidět drobný nedostatek. Jelikož vrcholoví zaměstnanci mají většinou vysokoškolské vzdělání a mnohdy podceňují možnosti dalšího vzdělávání.

Velkou pozornost by měla společnost věnovat nestabilním dodávkám. Ty v roce 2014 zapříčinily zhoršení hospodářského výsledku za celý rok. V tomto případě se jednalo o dovoz surovin z Ukrajiny, kde byl postupně vyhlášen válečný stav. Z tohoto státu společnost dovážela až 60% svých základních surovin, proto je na místě doporučit rozvrstvení a rozložení odběru surovin do více dodavatelských zemí, potom kdyby došlo k nepříznivé situaci v jedné z nich, může společnost jednoduše jen zvýšit dovoz z jiné země a nijak by ji to neohrozilo. Tato situace ovšem byla nečekaná, ale společnost musí předvídat okolnosti, které mohou mít pro ni neblahý dopad.

Co se týká hrozby konkurence z východních zemí, především Číny, musí společnost zapracovat na smluvním zajištění svých odběratelů, kteří mnohdy dávají přednost ceně před kvalitou. Měla by také zvýšit náklady do marketingu, především propagace svých výrobků přímo u potenciálních odběratelů a provádět konzultace u zákazníků, kde by je přesvědčila o nutnosti kvality výrobků, které odpovídá také cena.



## 5 Závěr

V této diplomové práci byl proveden rozbor situace ve společnosti DEZA, a. s. Struktura práce vycházela především z teoretických poznatků odborné literatury, která se zabývala danou problematikou. V praktické části byl proveden komplexní rozbor na základě strategické analýzy. Ta se skládala z poznání interního a externího prostředí společnosti. V oblasti externího prostředí se jednalo o aplikaci analýz, které měly za úkol odhalit příležitosti a hrozby, které jsou pro podnik prvořadé. Rozbor interního prostředí přinesl odpověď na otázku silných a slabých stránek podniku. Všechny faktory (silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby) byly postupně vyhodnoceny a porovnány pomocí SWOT analýzy. Výsledkem bylo zhodnocení situace, která je v současné době ve společnosti DEZA, a. s., a také byla navržena doporučení k vylepšení stavu do budoucnosti.

Hlavními podklady pro vypracování strategické analýzy byly veřejně dostupné materiály. Jednalo se o výroční zprávy, rozvahy jednotlivých let či výkazy zisku a ztráty. Dále byly využity informace, které poskytovala společnost na svých internetových stránkách nebo odborných článkách v novinách. Nezbytná byla také konzultace výsledků s pracovníky společnosti. V této práci byly využity následující metody: pro externí analýzu, se jednalo o PEST analýzu, 4C analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních 5-ti sil, u interní analýzy byly provedeny finanční analýza a analýza interních zdrojů. Pro vyhodnocení výsledných činitelů byla využita konfrontační matice, neboli matice SWOT, která shrnula poznatky z celé práce. V závěru analýzy byla identifikována strategie pro podnik DEZA, a. s., která se nazývá strategií mírně ofenzivní nebo též stabilizační. Tento výsledek odpovídá také skutečným, které jsou zřejmé ze současné situace na trzích, kde se podnik pohybuje. Také byl tento výsledek zkontrolován a odsouhlasen pracovníkem ekonomického oddělení podniku.

Z konečného vyhodnocení vyplývá, že společnost DEZA, a. s., disponuje jedním z nejcennějších zdrojů a tím je kvalitní pracovní síla, která je pro její existenci nezbytná. Zaměstnanci jsou ke společnosti velmi loajální a dá se říci, že si stojí za svou prací a svými výsledky. Další velkou výhodou je stabilní a silné postavení na celosvětovém trhu a v neposlední řadě dobré vztahy se zákazníky. Pozor si společnost musí dát na nestabilitu v dodávkách základních surovin a monitoring zahraničních trhů, jelikož je na tržní změny,

díky svému předmětu podnikání, velmi citlivá. Je nezbytné provádět kvalitnější monitoring konkurence, která se objevuje především z Číny.

V souvislosti s tímto podnikem je velmi často zmiňován pojem životní prostředí. Mnoho obyvatel okolních měst a vesnic poukazuje na zhoršené podmínky pro život v blízkosti společnosti. DEZA, a. s., si uvědomuje vliv své činnosti na životní prostředí, a proto investuje nemalé částky, které jsou směřovány do ekologie výroby.

I přes všechny skutečnosti DEZA, a. s., funguje v oboru již přes 100 let a má své stabilní místo na celosvětovém trhu. Stojí si za kvalitou svých výrobků a snaží se udržet dobré hospodářské výsledky. V samotném závěru je potřeba říci, že cíl práce v podobě provedení strategického rozboru podniku a zhodnocení situace ve společnosti DEZA, a. s., byl splněn a to především na základě provedených analýz.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování*. Praha, Grada Publishing, 2007. 278 stran. ISBN:978-80-247-6724-6.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 stran. ISBN 80-7179-603-4.

DEZA, a. s. *Kolektivní smlouvy na období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2015*. Valašské Meziříčí: DEZA, a. s., 2011 - 2015.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování, Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 stran. ISBN: 978-80-247-3985-4.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků*. Praha: C. H. Beck, 2011. 276 stran. ISBN 978-80-7400-198-7

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 stran. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza. Krok za krokem*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 stran. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti*. Praha: C.H. Beck, 2011. 322 stran. ISBN 978-80-7400-403-2.

KLIMENTOVÁ, Aneta. *Péče o zaměstnance v konkrétní společnosti*. Ostrava, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta, Katedra podnikohospodářská.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 stran. ISBN: 978-80-247-4456-8

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management, strategie, strategická analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 134 stran. ISBN 978-80-86730-29-5.

LAJCMANOVÁ, Ilona. *Analýza marketingové strategie podniku*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova universita, Fakulta ekonomicko-správní, Katedra managementu.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 stran. ISBN: 978-80-247-1911-5.

ORCULLO, A. Norberto. *Fundamentals of strategic management*. Manila: Rex Book Store, Inc., 2008. 303 stran. ISBN: 978-971-23-4861-7.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 stran. ISBN: 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 stran. ISBN: 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 stran. ISBN: 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 stran. ISBN: 978-80-247-3339-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 stran. ISBN: 978-80-247-3647-1.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola, klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 stran. ISBN: 978-80-247-1844-6.

## Internetové zdroje:

BARENTZ. *Barentz: Responsible Care* [online]. Barentz [2. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.barentz.com/countries/europe/czech/czech-responsible-care/czech-co-je-responsible-care.html>

BUSINESS CENTER. *Business center: Zákoník práce* [online]. Business center [23.1.2015]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

CS CABOT. *CS CABOT* [online]. CS CABOT [7.12.2012]. Dostupné z: <http://www.cabot.cz/>

CZ NACE. *CZ NACE* [online]. CZ NACE [5.12.2014]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Míra inflace v ČR* [online]. ČSÚ [10.2.2015]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

DEZA. *DEZA* [online]. Deza [3.12.2012]. Dostupné z: <http://www.deza.cz/>

JUSTICE. *Justice: Deza, a.s.* [online]. Justice [5.12.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a222480&typ=actual&klic=835gh0>

KURZY. *Makroekonomie: HDP 2015, vývoj HDP v ČR* [online]. Kurzy [13.2.2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

NAŠI POLITICI. *Naši politici: Andrej Babiš* [online]. Naši politici [20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.nasipolitici.cz/cs/politik/2803-andrej-babis>

# Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

CF – Cash Flow (peněžní toky)

CLP – nařízení o klasifikaci, označování a balení chemických látek a směsí

ČR – Česká republika

ČSN – Česká státní (technická) norma

ČSÚ – Český statistický úřad

DEZA – dehtové závody

DFM – dlouhodobý finanční majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

ECHA – Evropská agentura pro chemické látky

EU – Evropská unie

FM – finanční majetek

HDP – hrubý domácí produkt

HZS – hasičský záchranný sbor

k. s. – komanditní společnost

PC – pořizovací cena

REACH – nařízení Evropské agentury pro chemické látky

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

VH – výsledek hospodaření

v. o. s. – veřejná obchodní společnost

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

V Ostravě dne *25.4.2015*



.....  
jméno a příjmení studenta

# Seznam příloh

Příloha č. 1 Osvědčení Responsibility Care – 1 strana

Příloha č. 2 Organizační struktura podniku DEZA, a. s. – 1 strana

Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty podniku DEZA, a. s., za období 2009 – 2013 – 2 strany

Příloha č. 4 Rozvaha podniku DEZA, a. s., za období 2009 – 2013 – 2 strany

Příloha č. 5 Cash Flow podniku DEZA, a. s., za období 2009 – 2013 – 2 strany