Mendelova univerzita v Brně
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií
Ústav regionální a podnikové ekonomiky

Strategická analýza vybrané firmy

Diplomová práce

Vedoucí práce:
prof. Ing. Iva Živělová, CSc.

Vypracovala:
Bc. Nikola Krásová

Brno 2017

Jméno a příjmení autora: Bc. Nikola Krásová

Název diplomové práce: Strategická analýza vybrané firmy

Název práce v angličtině: Strategic analysis of the selected company

Studijní obor: Regionální rozvoj

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Iva Živělová, CSc.

Rok obhajoby: 2017

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá strategickou analýzou firmy Princ parket s. r. o. V teoretické části práce jsou na základě studia literatury vysvětleny základní pojmy a souvislosti z oblasti strategického řízení. V praktické části jsou jednotlivé metody a poznatky aplikovány na konkrétní podnik. Základním východiskem pro návrh strategie se tak stává externí a interní analýza. V rámci analýzy makrookolí byla stěžejní metodou PESTe analýza. Pro účely analýzy mikrookolí byla použita analýza odvětví a na ni navazující Porterův model pěti konkurenčních sil. Dalším krokem bylo vypracování interní analýzy, známé také jako analýza vnitřního prostředí. Na základě těchto dílčích analýz mohla být sestavena SWOT analýza. Výsledkem je návrh kompetentní strategie pro vybranou firmu.

Klíčová slova

Strategické řízení, strategická analýza, PESTe analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Abstract

The Diploma thesis deals with a strategic analysis of a company Princ parket s. r. o. A theoretical part of the thesis explains basic concepts and context within the field of a strategic management. In a practical part all previous mentioned methods and procedures are applied for the specific company. A basic starting point for the strategy proposal are external and internal analysis. For the macro-environmental analysis was crucial method of the PESTe analysis. For purposes of the micro-environmental analysis were used sectoral analysis and Porter's Five Forces model. The next step was the internal environment analysis. Based on the previous analyses, the SWOT analysis was established. The result is to propose a qualified strategy for the selected company.

Key words

Strategic management, strategic analysis, PESTe analysis, Porter's Five Forces model, SWOT analysis

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Strategická analýza vybrané firmy“ vypracovala samostatně, pod odborným vedením prof. Ing. Ivy Živělové, CSc., a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

……...

Bc. Nikola Krásová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Ivě Živělové, CSc., za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velice pomohly při zpracování mé diplomové práce. Zároveň chci poděkovat zaměstnancům Princ parket s. r. o., konkrétně panu Janu Hrdličkovi, za poskytnutí informací a čas strávený při konzultacích.

Obsah

ÚVOD **8**

CÍL PRÁCE A METODIKA **9**

1 TEORETICKÁ ČÁST **10**

1.1 Základní pojmy **10**
1.1.1 Strategie 10
1.1.2 Strategické řízení 11
1.1.3 Proces strategického řízení 12

1.2 Externí analýza **18**
1.2.1 Analýza makrookolí 18
1.2.2 Analýza mikrookolí 22

1.3 Interní analýza **30**
1.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje 31
1.3.2 Marketingové a distribuční faktory 31
1.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby 32
1.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů 33
1.3.5 Faktory finanční a rozpočtové 34

1.4 SWOT analýza **42**

1.5 Formulace strategie **43**
1.5.1 Dílčí typy strategií 43
1.5.2 Generické strategie podle Portera 45

2 PRAKTICKÁ ČÁST **47**

2.1 Charakteristika vybrané firmy **47**

2.2 Externí analýza **50**
2.2.1 Analýza makrookolí 50
2.2.2 Analýza mikrookolí 60

2.3 Interní analýza **70**
2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje 71
2.3.2 Marketingové a distribuční faktory 72
2.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby 74
2.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů 76
2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové 81

2.4 SWOT analýza 102

3 NÁVRH STRATEGIE A DISKUZE 105

ZÁVĚR 108

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 110

SEZNAM TABULEK 119

SEZNAM GRAFŮ 120

SEZNAM OBRÁZKŮ 121

SEZNAM PŘÍLOH 121

PŘÍLOHY 122

Úvod

Globalizace, liberalizace, zahraniční investice, rozvoj vědy a techniky, to všechno jsou jedny z mnoha faktorů, které v současné době významným způsobem ovlivňují podnikatelské prostředí, které je tak vystavováno neustálým změnám podmínek. Chce-li podnik na trhu obstát v konkurenci s ostatními podnikatelskými subjekty, musí být schopen na změny adekvátně reagovat, k čemuž je potřeba disponovat odpovídajícími znalostmi. Pro zmapování okolního prostředí podniku a následné získání potřebných informací jako správného podkladu pro rozhodování slouží strategické řízení. To podnikům umožňuje mnohem lépe se připravit na možné podmínky na trhu a eliminovat tak eventuální pochybení v důsledku nečekaných okolností. Prvním krokem ve strategickém řízení je strategická analýza, která identifikuje, analyzuje a ohodnocuje relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít na daný podnik vliv. Strategická analýza je základním kamenem celého strategického řízení, jelikož právě o její výsledky se opírají dlouhodobé strategické plány podniku.

Strategická analýza se jen zřídka aplikuje u malých a středních podniků. Řada podnikatelů zastává názor, že tvorba tohoto dokumentu by v jejich podmínkách měla minimální význam, v důsledku čehož se rozhodují spíše intuitivně. Tento přístup je však nevhodný a strategické řízení podnikových procesů má i zde své místo. Malé a střední podniky jsou stále více vystavovány riziku ztráty svého postavení na trhu i ve společnosti. Tato hrozba by měla být pro vedení podniku jedním z důvodů, proč se zpracováním strategické analýzy zabývat. Je pro manažery vodítkem, které ukazuje, zda dělají správná rozhodnutí.

Předmětem strategické analýzy, kterou se zabývá tato diplomová práce, je podnik Princ parket s. r. o. Jedná se o malou rodinnou firmu se sídlem v Telnici u Brna, která na trhu působí již čtrnáctým rokem. Společnost je českým odborníkem na speciální technologie v oblasti povrchových úprav dřevěných podlahovin. Podnik disponuje velkým potenciálem dalšího rozvoje a právě díky řádně zpracované strategické analýze může získat informace, které mu mohou dopomoci k úspěšnému a dlouhodobému působení na vysoce konkurenčním trhu.

Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je provedení strategické analýzy firmy Princ parket s. r. o. Dalším cílem je navrhnout firmě na základě provedených analýz vhodnou strategii.

Teoretická část práce bude zaměřena na rešerši odborné literatury z oblasti strategického řízení. Literární rešerše bude vycházet z publikací českých a zahraničních autorů a bude doplněna zahraničními odbornými články zabývajícími se danou problematikou. V této části budou popsány základní pojmy jako strategie, strategické plánování či strategická analýza a dále metody, které jsou v praxi běžně využívané k vypracování jednotlivých částí strategické analýzy. V praktické části práce dojde k aplikaci teoretických poznatků na vybraný podnik. Bude zde pracováno s měkkými a tvrdými statistickými daty. Jako další zdroje informací budou využívány účetní výkazy, zejména výkazy zisku a ztráty a rozvahy za období let 2011–2015. Dále to budou přílohy k účetním výkazům, informace z interního podnikového systému HELIOS Orange a další informace, které autorka získala při výkonu povinné diplomové praxe ve firmě Princ parket s. r. o.

V praktické části bude aplikována především analytická a deskriptivní metoda, a to konkrétně pro vypracování vybraných analýz, na jejichž základě bude posouzena stávající situace firmy v letech 2011–2015. Bude se jednat zejména o analýzu makrookolí pomocí nástroje PESTe. Dále to bude analýza mikrookolí hodnocena podle analýzy odvětví a Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil s využitím metody pro objektivizaci Porterovy analýzy dle Keřkovského a Vykypěla (2006). Následně bude provedena interní analýza determinující faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Při srovnávání vstupujících dat do jednotlivých analýz bude použita komparativní metoda, přičemž komparační základnu tvoří parametry časové a obsahové.

V závěru práce bude provedena SWOT analýza, ve které bude pomocí syntézy získaných informací z předchozích analýz vygenerován soubor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb analyzované společnosti. Tyto poznatky budou dále použity jako podklad pro návrh vhodné strategie vybrané firmy.

1 Teoretická část

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Strategie

Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl vyšší ziskovosti a úspěchu. To, proč jeden podnik získává větší podíl na trhu a jiný ne, může být důsledkem kvalitně zpracované strategie (Kourdi, 2011).

Strategie je výsledkem strategického řízení. Upozorňuje na místa, kde by podnik mohl být úspěšnější, a stejně tak i na místa, která jsou pro podnik zranitelná (Johnson a Scholes, 2000).

Podle Borcosiho (2015) je úlohou a významem rozvoje podnikové strategie identifikovat rizikové faktory, které mohou ohrožovat podnik v průběhu jeho činnosti a následně uplatňovat opatření, která jsou nezbytná k zajištění dlouhodobé existence podniku a jeho růstu.

Dedouchová (2001) chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Součástí strategie jsou dlouhodobé cíle podniku, vývoj jednotlivých strategických operací a alokace podnikových zdrojů potřebných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Autorka dále uvádí, že tvorba strategie se netýká pouze velkých podniků, ale že vytvoření strategie je důležité také pro soukromé podnikatele byť jen s jedním pracovníkem. Dobře promyšlená strategie a její využití patří v podniku k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení.

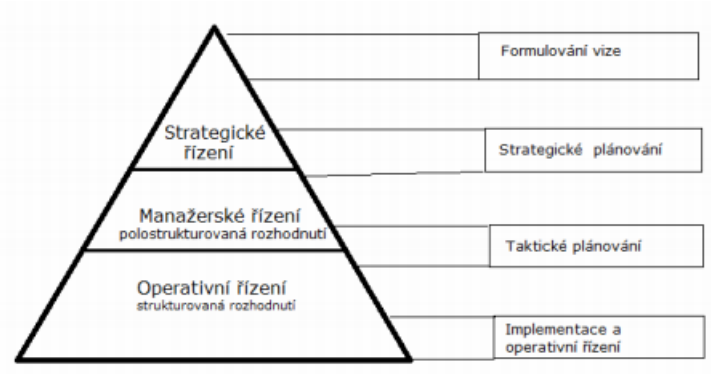
Podniky jsou v dnešní turbulentní době vystavovány mnoha rizikům a nejistotám, které jeho řízení jen komplikují. Strategie proto musí být odolná nejenom vůči různým změnám prostředí, ale také flexibilní, umožňující její rychlou korekci, pokud je to nezbytné. Absencí strategie podnik ohrožuje nejenom svoji výkonnost a prosperitu, ale celou svoji existenci (Fotr a kol., 2012).

Aby mohla být strategie úspěšná, musí být orientována na budoucnost, využívat silné stránky podniku, být slučitelná s trendy, které se dějí v okolí podniku, a v neposlední řadě také respektovat firemní kulturu (Srpová a Nový, 2011).

1.1.2 Strategické řízení

Vznik strategického řízení je spojován s polovinou 80. let 20. století, kdy se pozornost začala upínat na dosud opomíjené faktory jako lidské zdroje, organizace a technologie. Pokud má být strategie úspěšná, nelze pouze sledovat změny vnějšího prostředí, ale musí se zaměřit i na záležitosti, které se dějí uvnitř podniku. Dále je podstatné, aby se obě hlediska vzájemně doplňovaly a podporovaly (Grasseová a kol., 2010).

Dedouchová (2001) definuje strategické řízení jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly. Obdobně lze definovat i obě nižší úrovně řízení, taktické a operativní, přičemž jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. To, co je od sebe odlišuje, je především míra kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizací.



Obrázek 1: Úrovně manažerského řízení a rozhodování (Zdroj: Košťan a Šuler, 2002, s. 2)

Strategické plánování patří mezi nejpodstatnější úkoly managementu, a to zejména na vrcholové úrovni. V praxi ovšem většina manažerů řeší spíše aktivity na operativní nebo taktické úrovni implementace strategie než v procesu jejího formulování (Košťan a Šuler, 2002). Podle Charváta (2006) by úkolem vrcholového managementu nemělo být řešení každodenních, operativních problémů, ale mělo by se zabývat řešením a přijímáním strategických rozhodnutí.

Grasseová a kol. uvádějí (2008), že prostřednictvím strategického řízení dochází k udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji, a zároveň i mezi organizací a jeho vnějším prostředí.

Strategické řízení dále pomáhá určit, jaké postavení podnik v současné době zaujímá a jakou pozici by mohl zaujímat v budoucnu. To nutně zahrnuje analýzu a předvídání vývoje všech faktorů, které mohou na podnik působit (Borcoşi, 2015).

Dle Keřkovského a Vykypěla (2007) by mělo být strategické řízení uplatňováno z následujících důvodů:

- Pomocí strategického řízení se identifikují nejenom budoucí příležitosti, ale také hrozby. Jeho zavedení pomůže podniku včas se připravit na překonání těchto překážek.
- Strategické řízení zvyšuje kvalitu vedení podniku, jelikož musí neustále zkvalitňovat své rozhodování. Mimo jiné pomáhá zlepšovat komunikaci v rámci podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a alokaci zdrojů.
- Strategické řízení se zabývá dlouhodobým plánováním. To dodává pracovníkům podniku jistotu, se kterou tak dosahují lepších pracovních výkonů.

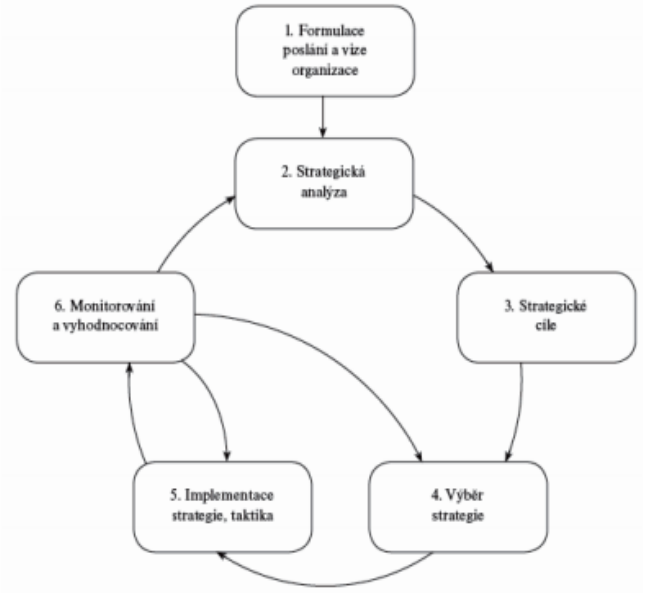
I přesto, že studium strategického řízení je poměrně mladý obor, vyvíjí se velmi rychle a je přijímán a úspěšně realizován u většiny moderních organizací. Jeho zavedení totiž přináší funkční a relevantní výsledky v dosahování cílů a implicitně i v úspěchu organizace (Fărcaş, 2015).

1.1.3 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je vhodné začít formulováním poslání a vize společnosti. Následuje analýza vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu společnosti. Dalším bodem je stanovení konečných strategických cílů pro podnik. V následující fázi dochází k využití některých zvolených technik a generování několika alternativních strategií. Důležité je vyhodnocení těchto strategií a následný výběr strategie podle určených kritérií. Pokračuje se vývojem odpovídající taktiky, která pomocí krátkodobých projektů vede k realizaci strategického plánu na

nejnižší, operační úrovni firmy. Na závěr je nutno celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli (Košťan a Šuler, 2002).

Dobře fungující systém strategického řízení je mnohdy mnohem důležitější než dokumenty, které tímto procesem vznikají, tj. strategie a strategické plány. Tyto dokumenty totiž často již po zahájení realizační fáze zastarávají, neboť podmínky, za kterých byly zformulovány, se rychle mění. Informační a řídící procesy, které jsou schopné toto zastarávání rychle vyhodnocovat a rozhodovat o nutných změnách, se stávají čím dál více oceňovanou složkou celého procesu (Keřkovský a Vykypěl, 2006).



Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces (Zdroj: Košťan a Šuler, 2002, s. 19)

1.1.3.1 Formulace poslání a vize

Vize a poslání mají v podniku důležitou úlohu. Jsou to základní dokumenty, které říkají, jak se podnik chce chovat v blízké a daleké budoucnosti (Šmída, 2003).

*„**Vize** načrtává v nejvšeobecnějších a koncepčních pojmech představu o budoucím vývoji a postavení firmy. Jsou to myšlenky, které předbíhají svou dobu a musí mít motivující charakter. Vize musí být viditelná svou snahou mobilizovat, integrovat a inspirovat zájmy a síly co nejširšího okruhu pracovníků firmy dosáhnout vytyčené dlouhodobé záměry.“* (Srpová a Nový., 2011, s. 130).

Aby byla vize účinná, měla by splňovat následující znaky:

- **Obraznost** – popisuje budoucí chování podniku.
- **Adresnost** – oslovení všech zainteresovaných stran.
- **Uskutečnitelnost** – cíle, které vize stanovuje, musí být dosažitelné.
- **Jednoznačnost –** vize musí eliminovat veškeré nejasnosti a rozpory, jinak hrozí nesplnění cílů.
- **Flexibilita** – vize musí být dostatečně obecná, aby byla schopná pružně reagovat na případné změny v prostředí.
- **Srozumitelnost** – každý pracovník podniku musí být schopen vysvětlit podstatu poslání, jen tak může vize plnit svůj účel (Šmída, 2003).

*„**Posláním** je vyjádřen důvod existence podniku. Jeho obsahem jsou podnikové hodnoty, které představují to, čemu podnik věří. Poslání je orientováno na veškeré okolí podniku v nejširším slova smyslu. Jeho cílem je vytvoření co nejlepšího image. Proto organizace usilují o to, aby s jejich posláním bylo seznámeno co nejvíce lidí.“* (Šmída, 2003, s. 53).

Charvát (2006) říká, že dobré poslání by se mělo vyznačovat třemi charakteristikami:

- orientace na omezený počet cílů,
- klást důraz na politiku a hodnoty, které chce firma ctít,
- stanovení pole působnosti (odvětví, ve kterém chce firma podnikat, rozsah produktů, geografický rozsah apod.).

Pokud dochází k významné změně prostředí a činnost firmy se ubírá jiným směrem, než je stanoveno v poslání, musí podnik znovu hledat smysl jeho existence (Jakubíková a kol., 2013).

Poslání a vizi podniku je nutné odlišovat. Vizí podnik sděluje své budoucí chování, zatímco poslání odráží realitu a vychází z podmínek, ve kterých se podnik v současnosti nalézá (Srpová a Řehoř, 2010).

1.1.3.2 Strategická analýza

Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré faktory ovlivňující současný a budoucí stav organizace (Johnson a Scholes, 2000). Sedláčková a kol. (2006) uvádějí, že negativní faktory se musí podnik snažit omezit či eliminovat, pozitivní naopak vyzdvihnout a upevňovat.

Jejím obsahem je analýza makrookolí, mikrookolí a interní analýza podniku. K základní metodě analyzující makrookolí podniku se řadí tzv. PEST analýza, k analýze mikrookolí např. Porterův model pěti sil a k interní analýze silných a slabých stránek se často využívá benchmarking. SWOT analýza je metodou zahrnující jak interní, tak externí analýzu (Srpová a Řehoř, 2010).

Podle výsledků strategické analýzy podnik rozhodne, zda zachovat dosavadní strategii či zvolit strategii novou. Tvoří tedy základ pro strategický výběr (Sedláčková a kol., 2006).

1.1.3.3 Strategické cíle

„Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jelikož tvoří hlavní součást jejich obsahu.“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 10).

Aby cíle plnily svůj účel, měly by být tzv. SMART, tedy:

- specific = specifický,
- measurable = měřitelný,
- agreed = akceptovaný,
- realistic = reálný,
- timed = termínovaný (Srpová a Řehoř, 2010).

Dle Košťana a Šulera (2002) jsou cíle organizace většinou vyjádřeny formou finančních ukazatelů, jako například zisk, plánovaný prodej nebo výška dividend. Stále častěji se

lze však setkat s nefinančními cíli, mezi které se může řadit technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců apod.

Pokud se podnik zaměří pouze na operativní a krátkodobé problémy a bude opomíjet strategické cíle, na krátkou dobu to sice může způsobit růst firmy, ale o to větší bude následný dopad tohoto jednání. Stejná situace může nastat i v opačném případě, tedy při přílišné orientaci na strategické cíle a zanedbávání operativního řízení. Nepřeceňovat operativní a taktická rozhodování, ale ani nepodceňovat význam strategie je důležitým pravidlem, které by měl mít každý podnik na vědomí (Charvát, 2006).

Tyto cíle by měly být formulovány až po detailní analýze silných a slabých stránek podniku (interní záležitosti podniku), příležitostí a hrozeb, které mohou být přítomné na trhu (Giurgiu a Borza, 2015).

1.1.3.4 Strategický výběr

Aby byla vybrána ta nejúčinnější strategie, musí být strategický výběr prováděn tak, aby respektoval určité podmínky. Při strategickém výběru musí podnik uvažovat s rizikem zahrnutým v jednotlivých rozhodnutích, načasováním strategie a v neposlední řadě i s očekávanou reakcí konkurentů (Vochozka a Mulač, 2012).

Dle Lukášové a Nového (2004) by vhodná varianta strategie měla zahrnovat 3 základní předpoklady:

- **Vhodnost** – dochází zde ke stanovení toho, v jaké míře se shoduje navrhovaná strategie se strategickou analýzou, dále popisuje vývoj okolí podniku i to, jak se vyvíjí podnik samotný. Toto kritérium pomáhá určit racionalitu a logiku strategie.

- **Proveditelnost** – v rámci tohoto kritéria se hodnotí míra a závažnost překážek pro implementaci strategie. Může totiž nastat situace, kdy strategie může být akceptovatelná z hlediska ostatních kritérií, ale přesto může být neproveditelná, pokud podnik nedisponuje například potřebnými technologiemi, lidskými či materiálními zdroji apod.

- **Přijatelnost** – hodnotí, zda je navrhovaná strategie přijatelná pro všechny zainteresované strany, jako jsou vlastníci, zákazníci, management a zaměstnanci podniku, obchodní partneři, bankovní instituce apod.

1.1.3.5 Strategická implementace

V rámci implementace dochází k realizaci vybrané strategie.

*„Implementace strategie vyžaduje řízení strategických změn. To si žádá aktivitu vedení podniku v oblasti řízení procesů změn a mechanismy, které se používají při řízení těchto zvratů. Tyto změny se budou týkat nejenom změny organizační struktury, ale také přeměny každodenní rutiny a kulturních aspektů podniku. Úspěšná implementace strategie spočívá v tom, jak vedení společnosti dokáže vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny.“(*Mallya, 2007, s.136).

Je důležité, aby zaměstnanci podniku byli s obsahem strategie seznámeni. Vedení podniku musí zajistit, aby veškeré úkoly a očekávání obsažené ve strategii byly pracovníkům podniku důkladně sděleny. Strategické priority a realizace strategických záměrů by se měly stát faktorem, který bude zaměstnance firmy motivovat. Zajistí se tak totiž to, že se pracovníci se strategií ztotožní a promítnou to tak do své každodenní práce (Lukášová a Nový, 2004).

Aby implementace strategie byla úspěšná, musí být v souladu s prací ostatních oddělení, se schopnostmi pracovníků a dodavatelů a zejména také s očekáváním zákazníků. Je nutné předejít nejasnostem a konfliktům (Kourdi, 2011).

1.1.3.6 Monitorování a vyhodnocení

V této fázi se uskutečňuje kontrola a monitorování vývoje realizace zvolené strategie. Dochází zde také k provedení různých korekcí strategie, pokud je to v dané situaci nutné (Mallya, 2007).

Realizované strategické postupy nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí, v němž se strategie odehrává, se mění. Na to je třeba reagovat tak, že se:

- monitorují veškeré faktory, které by s jistotou měly vliv na podnikem přijatou strategii,

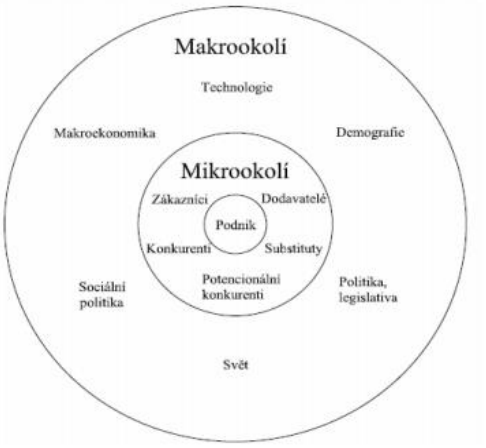
- vyhodnocují dosavadní výsledky a porovnávají se s předpokládanými výsledky stanovenými ve strategickém plánu,
- navrhují nápravné kroky v přijatelném strategickém postupu (Fotr a kol., 2012).

1.2 Externí analýza

Externí analýza neboli analýza vnějšího prostředí podniku tvoří spolu s důkladnou analýzou vnitřního prostředí základ pro sestavení tzv. SWOT analýzy, a dále také pro formulování podstatných strategií, které podnik v budoucnu může využít (Lhotský, 2010).

Košťan a Šuler (2002) uvádějí, že externí analýzu manažeři využijí zejména tehdy, pokud potřebují znát veškeré vlivy okolního prostředí, kterým je podnik vystavován, a dále také pro lepší informovanost o situaci, ve které se firma nachází.

Při externí analýze se okolí podniku dělí na mikro a makro prostředí, více na Obr. 3.



Obrázek 3: Okolí podniku (Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16)

1.2.1 Analýza makrookolí

„Makrookolí podniku představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž podnik existuje. Tyto vlivy a podmínky podnik jen těžko může ovlivnit. Je schopný ale na ně aktivně reagovat, předvídat a včas se připravit na alternativy vývoje, které mohou nastat.“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 35).

Johnson a Scholes (2000) vysvětlují, že pokud je jeden podnik ovlivňován vnějšími silami okolního prostředí, neznamená to, že tyto síly musí ovlivňovat i organizaci druhou, naopak nemusí mít na tento podnik žádný vliv. Vedení podniku by se ovšem mělo mít na pozoru, jelikož důležitost těchto vlivů se může v průběhu času měnit.

Podle Sedláčkové a kol. (2006) je nutné rozlišovat změny prostředí ovlivňující všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i konkurenty a změny, které mají dopad na každý podnik různým způsobem, jelikož právě ty mění konkurenční pozici organizace.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro daný podnik podstatné. Zároveň je nutné, aby ti, kteří analyzují prostředí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, organizaci či místo (Jakubíková a kol., 2013).

Nejpoužívanější a nejvíce ceněnou metodou analyzující makrookolí podniku je v současné době PESTe analýza.

1.2.1.1 Analýza PESTe

PESTe analýza rozděluje prostředí na 5 oblastí a pokrývá jimi vše, co by mohlo podnik nějakým způsobem ovlivnit. Tyto oblasti jsou: politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Poslední zmiňovaný faktor byl přidán později v důsledku narůstajícího významu vztahu mezi společností a životním prostředím.

PESTe analýza poskytuju mnoho informací o vnějším okolí podniku. Podle Váchala a Vochozky (2013) je žádoucí získané informace rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější důkladně podrobit analýze. V rámci toho by mělo dojít k objasnění důvodů, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase a zároveň odhadnout míru vlivu s ohledem na daný faktor a na prostředí jako celek.

Působení těchto faktorů bude odlišné v závislosti na zemi, odvětví a organizaci, která podléhá analýze (Gregoy a Nový, 2001).

Politicko-právní faktory

„Politicko-právní faktory utváří společenský systém, v němž firma uskutečňuje svou činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.“(Srpová a Řehoř, 2010, s. 131).

Daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace importu a exportu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a další činnosti sloužící pro ochranu lidí, ať již zaměstnanců či spotřebitelů – to vše jsou faktory, které různým způsobem mají na podnik vliv. Pro organizaci vytváří jak příležitosti, tak i hrozby (Sedláčková a kol., 2006).

Například v důsledku ubývání ozónové vrstvy dochází k přísné regulaci v oblasti znečišťování ovzduší. Tato skutečnost nutí podniky nahradit stávající technologie šetrnějšími, měnit postup výroby produktů apod. Antitrustové zákony zase brání podnikům v získání dominantního postavení na trhu (Dedouchová, 2001). Pro nadnárodní společnosti jsou důležité politické vztahy napříč zeměmi nebo výsledky voleb v zahraničí, což se může odrazit ve výběru tzv. spolupracujících zemí (Sedláčková a kol., 2006).

Ekonomické faktory

Jak vysvětlují Sedláčková a kol. (2006, s. 17): *„Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a směnný kurz.“*

Ekonomický růst způsobuje vyšší spotřebu, což podniku umožní lépe odolávat konkurenčnímu tlaku. Úroveň úrokové míry ovlivňuje celkovou výnosnost podniku a investiční aktivitu. Inflace je ukazatelem, který charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje a devízový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na celosvětovém trhu (Dedouchová, 2001).

V rámci strategické analýzy je ekonomická analýza makrookolí a následná předpověď budoucího vývoje uváděna jako jeden z nejvýznamnějších úkolů. Podnik může predikováním budoucího vývoje využít stávající ekonomickou situaci v zemi či odvětví a uzpůsobit tomu variantu chování umožňující podniku maximalizovat zisk (Sedláčková a kol. 2006).

Sociální faktory

Další skupinou faktorů jsou faktory sociální. Ty jsou spjaty s demografickými a kulturními aspekty, které působí na nákupní chování spotřebitelů (Jakubíková a kol., 2013).

Do kulturních faktorů se řadí spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (např. sebe sama, organizací, přírody), jazyk, osobní image, řeč těla. Sociální faktory zahrnují sociální stratifikaci společnosti a její uspořádání, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, vývoj životní úrovně, vývoj počtu obyvatel, úroveň vzdělanosti nebo mobilitu obyvatel (Jakubíková a kol., 2013).

Konkrétním příkladem může být důraz, který lidé kladou na kvalitu života. To se odráží v substituci práce volným časem. Tato skutečnost nutí podniky zavádět ve svých podnicích pružnou pracovní dobu, kratší pracovní úvazky či delší dovolenou. To vše namísto pouhého zvyšování platu. Demografické změny, jako je například stárnutí obyvatelstva, s sebou zase přináší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory. Sociální faktory tedy vytváří důležitý aspekt při konkurenčním boji o zákazníky a dodavatele (Sedláčková a kol., 2006).

Technologické faktory

Jedná se především o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Řadí se sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie jdou ruku v ruce s konkurenční schopností podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Synek a kol. (2002) definují technologické faktory jako zdroj technologického pokroku. Lepší hospodářské výsledky, zvyšování konkurenční schopnosti či humanizace práce jsou výhody, které podnik může sledováním technologických faktorů získat.

Podle Dedouchové (2001) se vlivem technologickým změn může okamžitě stát z dosavadního výrobku výrobek zastaralý, zároveň však může vytvořit množství nových výrobních možností. Jak dále uvádí, v souvislosti s technologickými změnami může nastat tvořivost i destrukce, příležitost i hrozba.

Ekologické faktory

Povědomí o životním prostředí výrazně vzrostlo v 90. letech, přičemž řada opatření byla zavedena za účelem kontroly znečištění a potenciálně nebezpečných výrobních postupů. Témata spadající do této skupiny faktorů jsou například znečištění, emise, odpadové hospodářství, energie, životní podmínky zvířat či bio zemědělství (Allen, 2001).

Podle Blažkové a Nového (2007) ekologické faktory ovlivňují vše od výroby až po balení a samotný prodej. Podnik by měl důkladně analyzovat ekologické podmínky v daném prostředí, měl by se obeznámit s veškerou legislativou na ochranu prostředí a řídit se jejími ustanoveními. Jejich nedodržováním se podnik vystavuje riziku možného postihu a negativnímu vnímání ze strany veřejnosti.

V současné době stále více lidí mění životní styl, s tím souvisí i vyšší zájem o ochranu životního prostředí. Pro podniky se zde vytváří velká příležitost k získání konkurenční výhody (Blažková a Nový, 2007).

1.2.2 Analýza mikrookolí

Jedná se o analýzu samotného odvětví. V rámci této analýzy se sledují především nejvýznamnější podniky působící v daném oboru, jejich intenzita a hrozby vstupu nových konkurentů. Podrobena analýze je i výkonnost odvětví, jeho citlivost na změny ekonomické situace a samozřejmě i hlavní dodavatelé a odběratelé v odvětví (Šiman a Petera, 2010).

Je zřejmé, že faktory působící v mikrookolí podniku jsou více spjaty s podnikem než faktory působící v makroprostředí. Podniky tak mohou stav a vývoj mikroprostředí snadněji ovlivňovat. S ohledem na tuto skutečnost je analýza mikrookolí nezbytnou součástí strategické analýzy (Barney a Hesterly, 2010).

Každé odvětví podléhá neustálým změnám. Často to jsou změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, nové technologie apod. Je proto nezbytně nutné, aby podnik stanovil ty nejpodstatnější faktory a stanovil, jaký dopad mohou na podnik mít. Tomu by mělo odpovídat i stanovení odpovídajících strategií, které na tyto změny budou schopny reagovat (Kislingerová a kol., 2005).

V následujících subkapitolách jsou popsány 3 základní sektory mikrookolí podniku – zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Tato analýza je známá také jako **analýza odvětví**.

1.2.2.1 Sektor zákazníků

Zákazníci jsou ústředním bodem každého podnikání. Jeho úspěch závisí na schopnostech podniku identifikovat jeho zákazníky a jejich potřeby. Dále je také důležité neustálé zvyšování úrovně zákazníkových potřeb (Trehan, 2009).

Aby si podnik udržel stávající zákazníky, musí jim neustále poskytovat vysokou hodnotu výrobků a služeb. Dále by se měl zaměřit i na skupinu obyvatel, kteří jeho zákazníky ještě nejsou. Prostřednictvím analýzy tak podnik může získat informace vedoucí ke změnám požadavků a chování zákazníků (Lhotský, 2010).

Chce-li být podnik orientován na zákazníky a zvýšit svoji konkurenceschopnost, měla by se analýza sektoru zákazníků orientovat na:

- **Identifikaci kupujících**

  Keřkovský a Vykypěl (2006) identifikují 3 skupiny zákazníků, kterými jsou spotřebitelé, velkoobchod a maloobchod, průmysl a instituce. U každé z těchto tří skupin lze pozorovat jiné faktory ovlivňující jejich nákupní chování. Identifikace zákazníků a jejich potřeb tak snižuje riziko jejich ztráty, zároveň vytváří příležitost nalézt zákazníky nové.

- **Demografické faktory**

  Demografické faktory ovlivňující trhy jsou změny v populaci (je-li méně lidí, vede to k menší primární poptávce po zboží), posuny ve věku populace (v důsledku zlepšování sociálních podmínek populace stárne) a rozložení příjmů populace (rozdílná významnost pro různé trhy) (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

- **Geografické faktory**

  Geografické faktory berou v potaz lokalizaci podniku a jeho zákazníků. Tržby a náklady podniku totiž mohou být ovlivňovány právě tím, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost tak bude mít vliv na umístění podniku a jeho jednotek a na strukturu distribučních systémů (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

1.2.2.2 Sektor dodavatelů

V sektoru dodavatelů je důležité sledovat analýzu vstupů k výrobě a prodeji výrobků jako jsou dostupnost, náklady a stabilita dodávek. Dále je nutno analyzovat dostupnost a náklady na materiál a polotovary, energii, pořízení peněz a pracovní síly. U dodavatelů je podstatná také jejich spolehlivost související s délkou dodacích lhůt či přesností dodávek. Schopnost inovace je dalším z důležitých hledisek zohledňujících se při výběru dodavatele, jelikož zvyšuje hodnotu výrobku pro zákazníka (Lhotský, 2010).

Podle Synka a kol. (2007) se rozlišují 3 okruhy podmínek, kterými se řídí výběr dodavatelů, jsou to:

- kvalifikování produktu, tedy zda produkt splňuje požadavky odběratele,
- prověření dodavatele z obchodního (marketingového) hlediska,
- prověření manažerského systému dodavatele.

Výsledkem této analýzy je vytvoření okruhu dodavatelů schopných dodat nakupované položky dle požadovaných kritérií, například na základě kvality, dodacích lhůt nebo vyžadované technologie (Synek a kol., 2007).

1.2.2.3 Sektor konkurentů

V rámci analýzy konkurentů by mělo dojít k identifikování stávajících a potenciálních konkurentů a vytvoření jejich konkurenčního profilu. Ten pomůže snadněji zjistit jejich strategické cíle, konkurenční strategii a konkurenční výhody. Výsledky této analýzy pak lze použít pro předpověď potenciálních reakcí konkurentů, která je důležitá pro formulaci vlastní strategie (Lukášová a Nový, 2004).

Mezi základní faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů se řadí faktory:

- **Tržní** – podíl na trhu, kvalita výrobků a služeb, velikost sortimentu, marketing apod.
- **Finanční** – cash-flow, výnosnost kapitálu, likvidita, náklady apod.
- **Lidské** – kvalifikace pracovníků, způsob vedení lidí, loajalita lidí apod.
- **Technologické** – technologická úroveň, výzkum a vývoj, patenty a licence, flexibilita apod.
- **Organizační** – organizační struktura, způsob komunikace v podniku, systém řízení apod. (Košťan a Šuler, 2002).

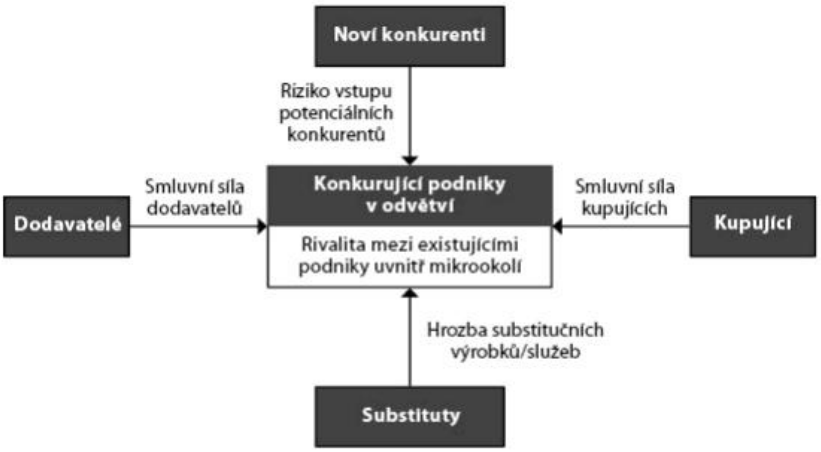
1.2.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil (Jakubíková a kol., 2013).

Jedná se o základní nástroj pro pochopení konkurenční struktury v odvětví. V širokém slova smyslu je to jednoduchý analytický nástroj vhodný pro identifikaci konkurentů daného podniku, ale také pro pochopení toho, jak mohou snížit jeho schopnost generovat zisk (Michaux, 2015).

Podle Magretta (2012) mají všechny tyto síly mezi sebou silné vazby. To znamená, že pokud nastanou změny v jedné z nich, projeví se to i u těch ostatních. Například pokud má určité odvětví nadprůměrné zisky, přiláká to nové firmy. Tato situace způsobí zvýšení konkurence, k níž mohou přihrávat i kupující, kteří nyní mohou lépe podněcovat jednu firmu proti druhé.

Barney a Hesterly (2010) uvádějí, že síla výše uváděných faktorů se liší v závislosti na daném odvětví, pokud je ovšem podnik bere v úvahu, zajistí si tím dlouhodobou ziskovost v rámci konkrétního odvětví.



Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Blažková a Nový, 2007, s. 57)

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Jedná se o podniky, které ještě nevstoupily do konkurenčního prostředí, ale je tu riziko, že tak učiní. Toto riziko klesá, pokud existují bariéry vstupu do odvětví. Ty totiž vyvolávají další náklady (Srpová a Nový, 2011).

V odvětví, kde existují vysoké bariéry vstupu na trh, budou stávající podniky na každého nového vstupujícího reagovat prudce v zájmu ochrany jejich pozice. Očekávaná reakce těchto podniků se stává nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí vstupu na trh (McIvor, 2005).

Dle Portera (1994) existuje sedm překážek, které tyto bariéry vyvolávají. Jsou to:

- **Úspory z rozsahu** – spočívají ve snižování jednotkových výrobních nákladů zvyšováním objemu výroby daného výrobku a v následném zvětšení podílu výrobku na trhu (čím vyšší je úroveň úspor, tím více to bude odrazovat potenciální konkurenty, které tento aspekt nutí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby).

- **Diferenciace výrobků** – spočívá v kvalitě výrobků a služeb, silné identitě značky, spolehlivosti a poprodejních službách.

- **Kapitálová náročnost** – proniknutí na trh vyžaduje významné investice do technologií, výrobních zařízení, distribuce nebo reklamy.

- **Nerovný přístup k distribučním kanálům** – noví aktéři vstupující na trh si musí zajistit distribuci produktu prostřednictvím distribučních kanálů, které jsou již ovládané společnostmi na trhu. Novému podniku tak vznikají náklady na přijetí své produkce distributory.

- **Přechodové náklady** – jsou náklady vynaložené na přechod k jinému dodavateli. Těmito náklady mohou být například náklady na přeškolení zaměstnanců nebo nákup doplňkového zařízení.

- **Absolutní nákladové výhody** – pro nově vstupující mohou znamenat významnou bariéru. Mezi absolutní nákladové výhody se řadí například výhodné umístění závodu, přístup k levnějším finančním zdrojům, patenty, utajované procesy apod.

- **Vládní politika** – překážky může tvořit prostřednictvím udělování licencí, bezpečnostními a technickými předpisy, legislativou v oblasti životního prostředí nebo patentovou ochranou a subvencí (Porter, 1994).

Konkurující podniky v odvětví

Počet konkurentů, míra odlišnosti mezi výrobky a velikost bariér vstupu na trh a odchodu z trhu – to vše jsou faktory, které ovlivňují rivalitu mezi stávajícími konkurenty na trhu (Blažková a Nový, 2007).

To, s jakou intenzitou bude tato rivalita probíhat, závisí na energii vkládané za účelem získání lepší tržní pozice ze strany soupeřících podniků, dále na používaných nástrojích a konkurenční strategii (Sedláčková a kol., 2006).

Aby byl podnik schopen čelit konkurenčnímu tlaku, musí společnost přijmout strategii zaměřenou na dva cíle:

- Zvýšení konkurenčního tlaku směrem ke konkurujícím podnikům (zvýšení jeho velikosti a podílu na trhu prostřednictvím strategie růstu).
- Snížení konkurenčního tlaku, kterému je podnik vystaven (Puiu, 2010).

Podle Blažkové a Nového (2007) může být případným řešením správný výrobek na správném místě za správnou cenu, následovat strategii nízkých nákladů, odlišení či

nalezení tržní mezery, fungující marketingový informační systém obsahující veškeré dostupné informace o konkurenci, zákaznících, dodavatelích apod. Porter (1994) uvádí další možné metody s pozitivním dopadem na podnik, mezi které patří záruky nebo zlepšený servis konečným uživatelům, reklamní kampaně, které přilákají nové zákazníky a tím zvýší poptávku v celém oboru. Negativní dopad by mohlo mít použití cenové konkurence, které by pravděpodobně snížilo zisky všem.

Smluvní síla kupujících

Kupující působí na odvětví prostřednictvím své schopnosti vyjednávat. Mohou tak podniky donutit snižovat ceny, vyžadovat kvalitnější služby nebo více služeb a postavit jednotlivé podniky proti sobě (Wheelen a Hunger, 2000).

To dle Dvořáčka a Slunčíka (2013, s. 43) může nastat, pokud:

- *„Jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství z celkového objemu dodavatelova prodeje.*
- *Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferenciované.*
- *Produkt není důležitý z hlediska odběratelovy produkce nebo jeho služeb.*
- *Odběratel je o odvětví plně informován.“*

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou považováni za hrozbu, pokud se jim daří zvyšovat ceny a podnik je tak nucen toto zvýšení zaplatit nebo se spokojit s nižší kvalitou. Obojí ovšem povede k nižší ziskovosti. Pokud nastává opačná situace, kdy dodavatelé umožní podniku snížit cenu a požadovat zvýšení kvality, jsou dodavatelé tzv. slabí (Dedouchová, 2001).

Bowman (1995) uvádí, že dodavatelé jsou silní, když:

- V odvětví působí několik málo velkých výrobců, kteří tak nejsou pod tlakem napjatých konkurenčních tržních podmínek.
- Výrobky či služby jsou tak specifické, že změna dodavatele by pro kupujícího byla nákladná a velice náročná.

- Pro kupující je daný výrobek či služba z nějakého hlediska důležitá.

Podnik se může výše zmíněným hrozbám, jak ze strany dodavatelů, tak i odběratelů, bránit dobře fungujícím marketingovým informačním systémem pro oblasti prodejů a nákupů. Důležité je také mít přehled o dodavatelích a kupujících, jejich cenách, zvyklostech a dodacích podmínkách. V neposlední řadě je podstatná také kalkulace pro výpočty případných nákladů, které by bylo nutné vynaložit na změnu dodavatele či kupujícího (Blažková a Nový, 2007).

Hrozba substitučních výrobků/služeb

Porter (2008, s. 51) definuje substituty jako: *„Výrobky či služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako produkt odvětví – brání zvyšování ziskovosti odvětví.“*

Substituční výrobky/služby se stávají hrozbou, pokud splňují následující podmínky:

- Nabízejí lepší kvalitu.
- Pokud je cena substitučního produktu levnější.
- Náklady na přesun substitučního produktu jsou levnější (Michaux, 2015).

Podnik této hrozbě může čelit několika způsoby. Může snížit ceny výrobků lepší kontrolou nákladů, dále zvýšit užitnou hodnotu výrobku nebo nabízet doplňkové služby. Vývoj nových výrobků či služeb a včasná predikce přání a požadavků zákazníka jsou další možnosti, kterými může podnik v tomto boji disponovat (Blažková a Nový, 2007).

Keřkovský a Vykypěl (2006) jednotlivé faktory člení na dílčí vlivy faktorů, které hodnotí pomocí následujících kritérií:

- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – kromě výše zmíněných překážek, které uvádí Porter (1994), probíhá hodnocení na základě potřeby vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence, na schopnosti existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby a také na vývoji po případném vstupu nové firmy do odvětví.

- K**onkurenční rivalita v odvětví** – hodnocení na základě počtu konkurentů, růstu odvětví, velikosti fixních nákladů, diferenciaci výrobků, intenzitě strategického úsilí, nákladů odchodu z odvětví, postoji konkurence k business etice a šíři konkurence.
- **Vyjednávací síla zákazníků** – hodnocení na základě počtu významných zákazníků, významu výrobku a služeb pro zákazníka, nákladů přechodu ke konkurenci, hrozby zpětné integrace a ziskovosti zákazníka.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – hodnocení na základě počtu a významu dodavatelů, existenci substitutů, významu odběratelů pro dodavatele a hrozby vstupu dodavatelů do odvětví.
- **Hrozba substitučních výrobků/služeb** – hodnocení na základě množství existujících substitutů na trhu, konkurenci v odvětví substitutů, hrozby substitutů v budoucnosti, vývoji cen substitutů a užitných vlastností substitutů.

Keřkovský a Vykypěl (2006) následně uvádějí metodu pro objektivizaci Porterovy analýzy, která má za cíl získání reálné představy o konkurenčních silách působících na daném trhu.

1.3 Interní analýza

Účelem interní analýzy je identifikování silných a slabých stránek podniku. Jde o to poskytnout podniku objektivní zhodnocení jeho současného stavu. Toho se docílí analyzováním vnitřních faktorů podniku, mezi které patří:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007).

Podle Vochozky a Mulače (2012) je interní analýza potřebná především proto, aby byl podnik schopen navrhnout strategii účinnou nejen k vnějšímu prostředí firmy, ale

realizovatelnou i s ohledem na možnosti podniku. Zároveň by měla být dodržena i její udržitelnost.

1.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj je významným faktorem, který umožňuje podniku získat konkurenční výhodu. Dochází zde k vytvoření či zlepšení stávajícího výrobku nebo služby, kterou firma poskytuje. Zdokonaluje také výrobní procesy, které umožní podniku snižovat výrobní náklady a následně tak stanovit výhodnější cenovou politiku (Mallya, 2007).

„V rámci vědecko-technického rozvoje by se měly analyzovat následující faktory:

- *Schopnost a způsobilost základního výzkumu a vývoje výrobků.*
- *Schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků.*
- *Možnosti zlepšování v oblasti užití starých, příp. nových materiálů.*
- *Vybavenost laboratoří a testovacích zařízení.*
- *Úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu.*
- *Pracovní prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace.*
- *Řízení procesu vědecko-technického rozvoje uvnitř podniku.*
- *Schopnosti provádět efektivní technologické předpovědi a správně předjímat vývoj v oboru.“* (Lhotský, 2010, s. 53).

1.3.2 Marketingové a distribuční faktory

„Strategické řízení organizace se bez marketingu jen těžko obejde. Obsahem marketingu jsou podnikové činnosti zajišťující potřeby a přání trhu za účelem jejich přeměny v ziskové příležitosti podniku a jejich realizaci.“ (Lhotský, 2010, s. 43).

V rámci marketingových a distribučních faktorů dochází k analyzování zejména těchto faktorů:

- Celkový a relativní podíl podniku na trhu, konkurenční struktura trhu.

- Účinnost cenové strategie a reklamy.
- Vztahy s klíčovými zákazníky.
- Kvalita výrobků a služeb.
- Hospodárnost a kvalita balení výrobků.
- Pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Jak upozorňuje Lhotský (2010), je nutné se zabývat i nástroji zvanými jako internetový marketing. Ten pracuje s kvalitou internetových stránek podniku a její optimalizací pro internetové vyhledávače nebo propagací na sociálních sítích. Nezbytné je také analyzování přístupu zaměstnanců k zákazníkům. Zaměstnanci by se měli vůči zákazníkovi chovat slušně a snažit se vyhovět všem jeho požadavkům, pokud to lze. Zejména v menších podnicích se takové chování může stát významnou konkurenční výhodou.

1.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Keřkovský a Vykypěl (2006) definují základní faktory, které by při analýze výroby a jejího řízení měly být zkoumány, jsou to:

- Úroveň výrobních nákladů v porovnání s náklady konkurence.
- Dostatečnost výrobních kapacit pro uspokojování tržní poptávky.
- Flexibilita výroby na základě požadavků zákazníků.
- Spolehlivost výrobních systémů.
- Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, energií, surovin, polotovarů, systémů řízení výroby, procesů řízení výroby, technické obsluhy výroby.
- Lokalizace vnitropodnikových jednotek.
- Dostupnost energií, surovin, polotovarů, výrobních zařízení a nářadí.

V dnešní době je stále patrnější trend ve zkracování životního cyklu výrobků. Podniky tak musí disponovat flexibilními výrobními možnostmi. Právě flexibilita výroby může umožnit malým a středním podnikům dosáhnout konkurenční výhody. Mohou totiž častokrát reagovat lépe než velké byrokratické společnosti. Z toho důvodu dochází k tomu, že místo velkých podnikových komplexů jsou realizovány menší, které dokáží být flexibilnější a nemusí se tak zatěžovat zbytečným administrativním aparátem (Lhotský, 2010).

1.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Sedláčková a kol. (2006) rozlišují 4 následující klasifikace základních typů podnikových zdrojů:

- **Hmotné zdroje** – typickými hmotnými zdroji jsou např. stroje a zařízení, nemovitosti nebo dopravní prostředky. Pro vytvoření konkurenční výhody však nestačí znát pouze základní charakteristiky, jako počet, kapacita či rozloha. Pro dobrou výchozí pozici podniku je zapotřebí znát také jejich technický stav nebo spolehlivost. To podniku pomůže zjistit, jaké jsou nároky na údržbu či spolehlivost potenciální výroby. Dalšími sledovanými vlastnostmi může být stáří, výrobní schopnost, flexibilita strojového parku, umístění závodu blízko surovinových zdrojů či blízko zákazníků nebo pružné výrobní systémy. Například umístění závodu blízko surovinových zdrojů nebo zákazníků snižuje dopravní náklady, což podporuje strategii nízkých nákladů nebo rozvoje trhu. Pružné výrobní systémy zase umožňují podniku vytvářet velmi kvalitní a spolehlivé výrobky, kde je zároveň dodržena vysoká míra flexibility pružně vyhovět individuálním požadavkům svých zákazníků (Sedláčková a kol., 2006).

- **Lidské zdroje** – sledují se zde faktory jako počet, kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců. Vhodné je také doplnění těchto informací o motivaci nebo adaptibilitu zaměstnanců (Sedláčková a kol., 2006). Lhotský (2010) poukazuje na důležitost lidského kapitálu podniku s důrazem na efektivnost personální politiky včetně organizační struktury podniku, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a jejich hodnocení.

- **Finanční zdroje –** mají vliv na finanční stabilitu a strukturu podniku. Finanční zdroje se rozdělují na vlastní a cizí. Tato analýza sleduje například získání kapitálu (přístup k cizímu kapitálu), velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míra zadluženosti, náklady na kapitál, úhrada závazků nebo vztahy s dlužníky a věřiteli. Tato analýza má poskytnout informace o tom, které zdroje jsou pro podnik nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů, a naopak které zdroje nám pomohou vytvořit konkurenční výhodu (Sedláčková a kol., 2006).

- **Nehmotné zdroje –** nehmotné zdroje zahrnují široké spektrum aspektů. Řadí se sem oblast technologie obsahující patenty, licence, know-how, obchodní tajemství, průmyslové vzory a také oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou značku, známku apod. (Sedláčková a kol., 2006).

Na činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji je přikládána větší důležitost než na zdroje samotné. Podniky nejsou pouze souborem strojů, budov, finančních prostředků a lidí. Jejich hodnota stoupá, jsou-li organizovány do určitých systémů umožňujících výrobu daného výrobku, který bude mít hodnotu oceněnou zákazníkem (Sedláčková a kol., 2006).

1.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

„Finanční analýza je oblast, která představuje výraznou součást podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku a propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení.“ (Grünwald a Holečková, 2007, s. 4–5).

Účelem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Sděluje, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopen efektivně využívat svých aktiv nebo schopen včas splácet své závazky. Manažeři musí být obeznámeni s finanční situací podniku proto, aby byli schopni správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při určování optimální finanční struktury, při alokaci volných finančních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů apod. (Knápková a kol., 2013).

Finanční analýza se provádí na základě informací z minulých účetních období, v tomto případě se zaměřuje na hodnocení minulosti. Může se ale také zabývat návrhem vhodných řešení budoucího finančního hospodaření podniku. Cílem je poznání finančního zdraví podniku, tedy identifikace jeho silných a slabých míst (Pešková a Jindřichovská, 2011).

Tohoto cíle lze dle Knápkové (2013) docílit následujícími způsoby:

- zobrazení, jak se v minulosti vyvíjela finanční situace a finanční hospodaření podniku,
- stanovení příčin, za jakých došlo ke zlepšení či zhoršení situace,
- určení směrů, kterými se budou ubírat následující činnosti a usměrňování finančního hospodaření a finanční situace podniku.

Úspěšnost finanční analýzy spočívá v tom, jak kvalitní jsou informace, ze kterých se při zpracování finanční analýzy čerpá. Důležité je nejenom to, aby informace byly kvalitní, ale musí být také komplexní. Jde o podchycení všech dat, které by tak mohly zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví podniku (Růčková, 2015).

Finanční analýza čerpá z různých finančních zdrojů. Obecně se dělí na interní a externí. Interní informace zahrnují údaje úzce související s analyzovanou firmou. Pro zpracování finanční analýzy se běžně využívá údajů z účetní závěrky. Ta dle zákona patří k veřejně dostupným informacím a obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu zahrnující přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Dále lze využívat i data z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky či z úseku práce a mezd. Externí informace se získávají z vnějšího prostředí a patří sem například informace z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství, odvětvových analýz nebo oficiálních statistik (Růčková, 2015).

Finanční analýza je potřebná nejenom samotným manažerům, ale také investorům, obchodním partnerům, státním institucím, zahraničním institucím, zaměstnancům, auditorům, konkurentům a odborné veřejnosti. Například věřitele bude u svých obchodních partnerů nejvíce zajímat schopnost splácet své závazky a jejich likvidita.

Státní instituce se budou zaměřovat na jiné typy informací, jako je vytváření zisku a odvádění daní do státního rozpočtu (Knápková a kol., 2013).

Pro měření finanční výkonnosti podniku byly v rámci této diplomové práce vybrány následující metody:

- **Procentní analýza finančních výkazů** – horizontální a vertikální.
- **Poměrová analýza účetních výkazů** – ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

1.3.5.1 Procentní analýza finančních výkazů

Vertikální a horizontální analýza je dle Vochozky a Mulače (2012) nezbytnou součástí celkové finanční analýzy podniku. Horizontální analýza zkoumá vývoj jednotlivých veličin v čase (ve vztahu k minulému účetnímu období), zatímco vertikální analýza sleduje strukturu účetních výkazů k určité veličině.

Horizontální analýza

Horizontální analýza srovnává položky finančních výkazů v rámci několika let. Poskytuje cenné informace o směru a rychlosti vývoje těchto jednotlivých položek obsažených v účetních výkazech (Chmelíková, 2014).

Pro potřeby této analýzy jsou využívány dva základní výkazy účetní závěrky, a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Dochází při ní k identifikaci změn, které nastaly u jednotlivých položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky. Tento vývoj lze vyjádřit v absolutních číslech i procentech a využívají se k tomu následující rovnice:

- $absolutní\ změna = \text{hodnota běžného období} - \text{hodnota minulého období}$
- $procentní\ změna = [(hodnota\ běžného\ období - hodnota\ minulého\ období)/ hodnota\ minulého\ období] \times 100$

Doporučuje se využití obou těchto rovnic (Chmelíková, 2014).

Vertikální analýza

V rámci vertikální analýzy dochází ke sledování struktury aktiv, pasiv, nákladů a výnosů podniku. Jednotlivé položky jsou v rámci analýzy rozvahy vyjadřovány ve vztahu k celkovým aktivům, při analýze výkazu zisku a ztráty k podílu ostatních položek výkazů (Chmelíková, 2014).

1.3.5.2 Poměrová analýza účetních výkazů

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji využívaným rozborovým postupům účetních výkazů z hlediska jejich využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz (Růčková, 2015).

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je velice oblíbená zejména z důvodu její praktické využitelnosti. Jelikož lze v literatuře nalézt velké množství těchto ukazatelů, podniky při jejich výběru musí vycházet ze základního obsahu finančního řízení a finančního rozhodování podniku (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Mezi poměrové ukazatele, které se označují také jako „tradiční“, patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Ukazatele rentability

Pojem rentabilita (nebo také výnosnost vloženého kapitálu) měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability tedy hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti (Růčková, 2005).

Využívají se následující ukazatele:

- $ROA = \frac{\text{zisk po zdanění + úrok z použitých úvěrů (1−sazba daně z příjmů)}}{\text{celková aktiva}}$

Rentabilita celkových aktivit (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její výdělečnou schopnost a produkční sílu. Informuje o celkové výnosnosti kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány (Růčková, 2005).

- $ROE = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku a je ukazatelem toho, zda je jejich kapitál reprodukován s dostatečnou intenzitou korespondující s rizikem investice (Růčková, 2005).

- $ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{tržby}}$

Rentabilita tržeb (ROS) podniku sděluje jeho schopnost dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazatel je označován také jako ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže (Růčková, 2005).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak management podniku úspěšně využívá aktiva. Pokud jich disponuje více, než je potřeba, vznikají podniku nadbytečné náklady a tím i nižší zisk. V opačném případě zase podnik přichází o tržby, které by tak mohl získat (Synek a kol., 2011).

Ukazatele aktivity jsou následující:

- $obrat\ celkových\ aktiv = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$

Ukazatel obratu celkových aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv. Značí, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl dosahovat minimálně úrovně 1 (Synek a kol., 2011).

- $obrat\ dlouhodobého\ hmotného\ majetku = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$

Ukazatel obratu dlouhodobého hmotného majetku se využívá pro zjištění toho, jak efektivně podnik využívá budovy, stroje, zařízení a jiný dlouhodobý hmotný majetek. Udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok. Jestliže hodnota tohoto ukazatele klesá, podniku se tak zvyšují fixní náklady (odpisy, údržba) a podnik se stává citlivějším na případný pokles tržeb (Synek a kol., 2011).

- $obrat\ oběžných\ aktiv = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$

Obrat oběžných aktiv udává počet obrátek oběžných aktiv za dané časové období, neboli kolik vyprodukuje 1 Kč vázaná v oběžných aktivech Kč tržeb (Synek a kol., 2011).

- $obrat\ zásob = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$

Obrat zásob říká, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Pokud má podnik přebytečné zásoby, stávají se neproduktivní. Roste tak vázanost kapitálu, který nenese žádný výnos (Synek a kol., 2011).

- $doba\ obratu\ zásob = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů vázanosti zásob v podniku do doby jejich spotřeby (suroviny, materiál) nebo doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby) (Synek a kol., 2011).

- $rychlost\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$

Ukazatel vyjadřuje, jak rychle jsou pohledávky podniku přeměňovány na peněžní prostředky. Čím rychlejší je tento obrat, tím rychlejší je dobra úhrady těchto pohledávek (Synek a kol., 2011).

- $doba\ obratu\ pohledávek = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$

Doba obratu pohledávek je ukazatel, který měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. V této době podnik čeká na inkaso plateb za své již provedené služby (Kislingerová a Hnilica, 2008).

- $doba\ obratu\ krátkodobých\ závazků = \frac{365}{\text{obrat závazků}}$

Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků udává počet dní, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny. Vypovídá tak o platební morálce podniku vůči věřitelům (Kislingerová, 2010).

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je pojem, který označuje skutečnost, že podnik využívá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje (dluh). V rámci analýzy zadluženosti dochází k hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem (Synek a kol., 2011).

Lze použít tyto ukazatele:

- $celková\ zadluženost = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} \times 100$

Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím většímu riziku jsou věřitelé vystaveni. Nutné je však tento ukazatel hodnotit v souvislosti s celkovou výnosností podniku a se strukturou cizího kapitálu. Celkový dluh zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy, z hlediska času lze tedy celkovou zadluženost specifikovat následovně:

$$dlouhodobá\ zadluženost = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

$$krátkodobá\ zadluženost = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

- $míra\ samofinancování = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$

Míra samofinancování vyjadřuje míru, v jaké jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů (Synek a kol., 2011).

- $finanční\ páka = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$

Ukazatel říká, kolikrát převyšuje celkový kapitál velikost vlastního kapitálu. Čím vyšší je ukazatel, tím vyšší je využití cizích zdrojů (Synek a kol., 2011).

- $index\ finanční\ páky = \frac{\text{rentabilita vlastního kapitálu}}{\text{rentabilita celkového kapitálu}}$

Vyjadřuje výhodnost použití cizího kapitálu. Aby se vyplatilo používat cizího zdroje, musí být hodnota větší než 1 (Synek a kol., 2011).

- $podkapitalizování = \frac{\text{dlouhodobé závazky + vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$

Podkapitalizování podniku hrozí, pokud má tak málo kapitálu, že způsobuje poruchy jeho chodu. Často se tak děje v období expanze, kdy podnik prudce rozšiřuje svoji činnost, tím i aktiva, která nejsou kryta potřebnými finančními zdroji. Podnik se tak dostává do velkého zadlužení. Hodnota tohoto ukazatele by neměla být větší než 1 (Synek a kol., 2011).

- $dluh\ na\ vlastní\ kapitál = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$

Ukazatel vyjadřuje podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Pokud je ukazatel vyšší než 1, cizích zdrojů je využíváno více než těch vlastních (Synek a kol., 2011).

Ukazatele platební schopnosti

Ukazatel platební schopnosti podniku sděluje, zda je schopen splatit své krátkodobé závazky včas a zda neváže příliš mnoho kapitálu v neproduktivních oběžných aktivech (Chmelíková, 2014).

Pro výpočet lze využít následující ukazatele:

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

Ukazatel běžné likvidity říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Tato informace je důležitá především pro krátkodobé věřitele podniku, protože se tak dozví, do jaké míry jsou jejich investice chráněny hodnotou majetku. Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku (Chmelíková, 2014).

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

Pokud je hodnota pohotové likvidity okolo 1, pro podnik je to známka toho, že je schopen se vyrovnat se svými závazky bez nutnosti rozprodat své zásoby. Zároveň platí, že vyšší hodnota ukazatele je výhodnější pro věřitele, méně pro vedení či vlastníky podniku z důvodu přílišné vázanosti oběžných aktiv (Chmelíková, 2014).

- $hotovostní\ likvidita = \frac{\text{finanční majetek krátkodobé povahy}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Jedná se o skutečnou platební schopnost podniku k určitému datu. Hodnota hotovostní likvidity podniku sděluje, jakou část krátkodobých závazků by byl podnik schopný zaplatit v případě, že by v daný okamžik veškerou hotovost použil na splacení krátkodobého dluhu (Chmelíková, 2014).

1.4 SWOT analýza

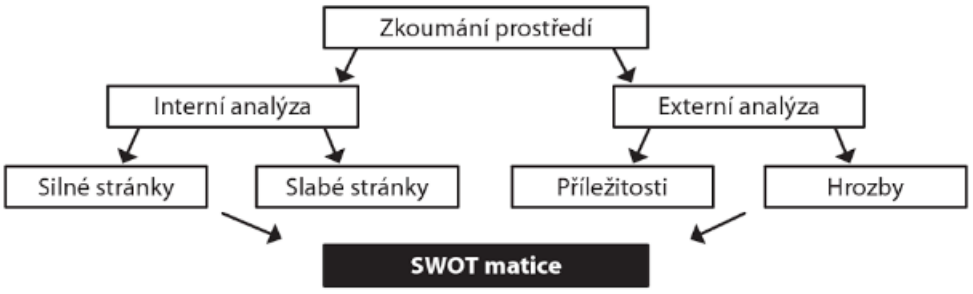
SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz prostředí. Jedná se o zkratku složenou z počátečních písmen následujících slov:

- Strenghts – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Jak již název napovídá, pomocí SWOT analýzy podnik zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Charvát, 2006).

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, analýzy SW a OT. Podle Jakubíkové (2013) se doporučuje začít analýzou příležitostí a hrozeb vycházející z vnějšího okolí podniku, tedy z makroprostředí a mikroprostředí. Dále se pokračuje analýzou silných a slabých stránek, které se naopak nacházejí ve vnitřním prostředí podniku (cíle, firemní zdroje, firemní kultura apod.).

V praxi se SWOT analýza provádí dvěma způsoby, buď samostatně, nebo jako součást komplexní analýzy (viz Obrázek 5) (Blažková a Nový, 2007).



Obrázek 5: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu (Zdroj: Blažková a Nový, 2007, s. 155)

Sedláčková a kol. (2006, s. 91) uvádějí: *„Cílem analýzy by rozhodně nemělo být vypracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.“*

Za **silné stránky** lze považovat ta místa, v kterých podnik nějakým způsobem vyniká. Může se jednat o silnou značku, dobrou reputaci mezi zákazníky nebo aktivita v oblasti vědy a výzkumu. Pro podnik mohou být zdrojem konkurenční výhody a silné pozice na trhu. Naopak za **slabé stránky** podniku lze považovat takové oblasti, ve kterých podnik není úspěšný, úroveň některých faktorů je nízká a brání tak podniku dosahovat efektivního výkonu. Mezi slabé stránky podniku lze zařadit vysoké náklady, špatnou reputaci, nevhodná lokalizace firmy nebo nedostatek marketingových zkušeností. **Příležitosti** podniku s sebou přinášejí mnoho možností, jak se podnik může zvýhodnit oproti konkurenci. Pokud dojde k jejich včasné identifikaci, může tak podnik účinněji dosáhnout svých cílů. Za příležitosti lze považovat například nové technologie, rozvoj nových trhů apod. Poslední částí SWOT analýzy jsou **hrozby** podniku. Jedná se o nepříznivou situaci nebo překážku, která může zapříčinit až úpadek firmy. Ze strany podniku je nutná rychlá reakce, která tyto překážky minimalizuje nebo odstraní. Hrozbou může být vstup nových konkurentů na trh, nové bariéry na trhu, změna v preferencích zákazníků a jiné (Blažková a Nový, 2007).

1.5 Formulace strategie

Po uskutečnění strategické analýzy a identifikaci slabých a silných stránek podniku je možno začít s formulací strategie. Je důležité brát v úvahu její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi, a také její soulad s riziky a očekáváními (Mallya, 2007).

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí, že výběr strategie není jednoduchým rozhodovacím procesem, neboť z možných alternativ a variant musí management společnosti vybrat tu variantu, která bude poskytovat záruku, že bude dosaženo stanovených strategických cílů.

1.5.1 Dílčí typy strategií

Lze rozlišovat 4 základní způsoby, kterými lze na strategii organizace nahlížet, jsou to: strategie stabilizace, expanze, omezení a kombinace (Lhotský, 2010).

Uvedené strategie mohou být aplikovány jak pro podnik jako celek, tak i pro jednotlivé výrobky nebo druhy výrobků (Lhotský, 2010).

1.5.1.1 Strategie stability

Tato strategie je vhodná pro podniky, které poskytují svým zákazníkům stejné výrobky a služby pro tytéž trhy. Podniky si ve své činnosti vedou dobře, prostředí je relativně stabilní a není příliš proměnlivé. Jedná se tedy o strategii minimalizující riziko vyplývající ze změny a podnik tak může zaměřit své úsilí na zlepšování efektivity současných aktivit (Lhotský, 2010).

Strategie stability je realizována zejména podniky nacházejícími se ve stadiu zralosti. Jejich hlavním motivem je segmentace trhu, odlišení výrobků od konkurence a efektivní využití fondů (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

1.5.1.2 Strategie expanze

Strategii expanze volí podniky, které přicházejí na trh s novými výrobky a službami, novými funkcemi a rozšiřují své působení na trzích. Na rozdíl od strategie stability s sebou strategie expanze přináší vyšší míru rizika, ale o to větším přínosem může pro podnik být (vyšší výnosy, větší podíl na trhu apod.). Strategie může být úspěšná v prostředí, ve kterém dochází k rychlým změnám a kde působí mnoho firem (Lhotský, 2010).

Tuto strategii zpravidla realizují podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stadiem zralosti, případně na začátku životního cyklu (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

1.5.1.3 Strategie omezení

Podle Lhotského (2010) je strategie omezení vhodná, pokud výrobky a trhy podniku již nemají dostatečnou poptávku, výrobky se nacházejí v pozdním stádiu životního cyklu nebo lze získat vyšší návratnost vynaložených prostředků v jiných oblastech. Právě z tohoto důvodu může i strategie omezení zlepšit efektivitu činnosti podniku, pokud uvolněné zdroje podnik využije pro inovace, nové výrobky či nové trhy.

1.5.1.4 Strategie kombinace

Jedná se o strategii kombinující strategie uvedené výše. Strategii kombinace využívají podniky, které čelí změnám průběhu životního cyklu výrobků a trhů, dále ji lze často

sledovat u velkých podniků s více strategickými obchodními jednotkami, které nedisponují stejným potenciálem rozvoje (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Tato strategie může být z hlediska času kombinována dvěma následujícími způsoby:

- **Souběžně** – využití odlišných strategií v různých organizačních jednotkách podniku.
- **Sekvenčně** – podnik například v prvním roce aplikuje strategii stability, následující rok strategii expanze (Lhotský, 2010).

1.5.2 Generické strategie podle Portera

Podle Portera (1994) může podnik dosáhnout vyššího výkonu následujícími dvěma způsoby: buď se stane výrobcem s co nejnižšími náklady, nebo bude diferencovat svůj výrobek či službu takovým způsobem, že zákazník bude ochoten zaplatit vysokou cenu, aby získal z nich plynoucí výhody. Z tohoto předpokladu vychází 3 možné strategie.

1.5.2.1 Prvenství v celkových nákladech

Jak již samotný název napovídá, cílem této strategie je získat prvenství v celkových nákladech v rámci konkrétního odvětví. To ale vyžaduje mít nejnižší náklady v daném odvětví a na daném trhu. Vedení v nákladech může podnik dosáhnout pouze tehdy, pokud existuje potenciál vytvářet úspory z rozsahu jinými způsoby než prostřednictvím snižování produkce (Murray, 1998). Podnik tedy musí vynaložit nemalé finanční prostředky do technologického zařízení, snižovat přímé a režijní náklady, minimalizovat náklady v oblasti vědy a výzkumu, reklamy apod. Tato strategie nutí podniky co nejvíce zjednodušovat výrobní postupy produktu a vyhnout se prudkému rozšiřování výrobního spektra. Podniky se při této strategii musí snažit dosáhnout co největšího podílu na trhu a dalších výhod, kterými může být například snadný přístup k potřebným surovinám. Riziko strategie spočívá v tom, že se na trhu může objevit firma, která dosahuje ještě nižších nákladů a poškodí firmu, která si svou budoucnost zakládala na strategii nízkých nákladů (Blažková a Nový, 2007).

Podle Bowmana (1996) je výrobce chráněn proti každé z pěti sil, pokud má nízké náklady. Umožňuje mu to snadněji přežít cenovou válku, což si často uvědomují i konkurenti s vyššími náklady, kterým toto vědomí zabrání cenově soutěžit.

1.5.2.2 Diferenciace

Strategii diferenciace uplatňují ty podniky, které se snaží vytvořit jedinečný produkt, který se bude lišit v kvalitě a postavení značky. Podnik tak může vycházet z předpokladu, že zákazníci jsou si vědomi, jak je jeho značka známá, a to mu umožní stanovit vyšší cenu bez ovlivnění poptávky. Podnik realizující strategii diferenciace tak může dosáhnout nadprůměrných výnosů v odvětví. Stejně jako předcházející strategie i strategie diferenciace vytváří ochranu proti pěti konkurenčním silám, jelikož zákazníci jsou věrni osvědčené značce (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Podle Bowmana (1996) mohou nastat následující rizika:

- Jestliže výrobky nebo služby, kterými se podnik snaží odlišit, jsou lehce napodobitelné, mohou být ostatní podniky vnímány tak, že nabízejí totožné výrobky nebo služby.
- Podniky zakládající své odlišení příliš široce mohou být poškozeny specializovanými firmami, které se zaměřují pouze na jeden konkrétní segment.
- Pokud strategie upřednostňuje průběžnou inovaci výrobku, hrozí riziko, že nákladně připraví nový základ pro následovníky, kteří z něj vytěží výhody.
- Podnik ignorující náklady na odlišení se vystavuje riziku, že vysoké ceny, které účtuje, nemusí spět k vyššímu zisku.

1.5.2.3 Soustředění pozornosti

Jedná se o soustředění pozornosti na určitou skupinu odběratelů. Principem této strategie je zaměření se na malé segmenty trhu, které jsou velkými dodavateli opomíjeny, a snažit se být nejlevnější a nejlepší. Podnik tak může dosáhnout buď diferenciace, nebo nejnižších nákladů, nebo také obojího (Porter, 1994).

Riziko této strategie spočívá v tom, že cílový segment může z nějakého důvodu zmizet. To může nastat, pokud zákazníky přebere konkurence, nebo cílový segment změní své preference či vkus (Bowman, 1996).

2 Praktická část

2.1 Charakteristika vybrané firmy

Základní údaje

Název společnosti: Princ parket s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Rok založení: 2003

Sídlo společnosti: Draha 427, 664 59 Telnice

Identifikační číslo: 269 06 198

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 200 000 Kč

Historie společnosti

Společnost Princ parket s. r. o. byla založena v roce 2003 na základě téměř patnáctileté zkušenosti s vývojem a využíváním dřevařských výrobních technologií. V témže roce započal i zkušební provoz a výroba v obci Žatčany. Společnost se ve svých počátcích specializovala pouze na velké formáty parket s jednoduchou povrchovou úpravou lakem. Změna nastala v následujícím roce, kdy se firma přesunula do větších prostor v Telnici u Brna a zavedla technologii pro výrobu nášlapných vrstev parket, čímž se firma stala plně soběstačná v kompletní výrobě dřevěných podlah. V roce 2005 společnost otevřela showroom svých produktů a rozšířila tak služby svým klientům. Silná poptávka navíc firmě umožnila zahrnout do výrobního programu další formáty dubových prkenných podlah. Významnou změnou v tomto roce bylo ukončení procesu lakování podlah a orientace na přírodní povrchové úpravy. V roce 2006 firma začala vyrábět produkty s vlastní značkou Princ parket. Rychlý vývoj navíc umožnil zavedení nástrojů projektového řízení. Počátkem roku 2007 byl díky atraktivnosti produktů rozšířen export i do Itálie. Následující rok došlo k zprovoznění nových technologií

zaměřující se na lepení parketových sendvičů. Rostoucí poptávka v České republice, Itálii a dalších evropských zemích rozhodla o další expanzi výroby. Počátkem roku 2009 firma zahájila výstavbu nové výrobní haly. Podpora z evropských strukturálních fondů také umožnila dokončení několikaletého vývoje dvouvrstvých parket vyvíjených přímo na použití s podlahovým vytápěním. Společnost díky stále vyššímu zájmu rozšířila své obchodní zastoupení na Slovensko, pole působnosti o rok později směřuje i na celou Českou republiku. V současnosti se firma dále snaží modernizovat výrobní technologické uzly, výrobní postupy a kritéria kvality produktů tak, aby spokojenost zákazníků stále rostla (Princparket.cz, c2003-2011).

Předmět podnikání

Společnost Princ parket s. r. o. poskytuje následující produkty a služby:

- výrobu vícevrstvých podlah na zakázku,
- zakázkovou výrobu designových součástí podlahovin i doplňků v interiéru,
- masivní dřevěné podlahy, podlahová prkna a mozaiky,
- malosériovou výrobu produktů ekonomické cenové hladiny,
- výrobu produktů pro velkoobchody a řetězce,
- realizaci dodávek a kompletní pokládku podlah pro soukromé a komerční účely,
- konzultace a poradenství v oblasti podlahovin.

Dále poskytuje i služby pro profesionální uživatele:

- dýhování plošných materiálů lamelami nebo parketami,
- lepení a opracování parketového sendviče do finálního produktu parket s povrchovou úpravou,
- výrobu jednotlivých detailů (schodnice, schodové hrany, prahy, lišty) (Princparket.cz, c2003-2011).

Poslání, vize společnosti

Společnost Princ parket s. r. o. definuje své poslání následovně:

„Posláním společnosti je vytvářet vysoce kvalitní produkty, díky kterým si lidé budou užívat radosti a pohody ve svých domovech.“ (Princparket.cz, c2003-2011).

Vize společnosti Princ parket s. r. o. zní:

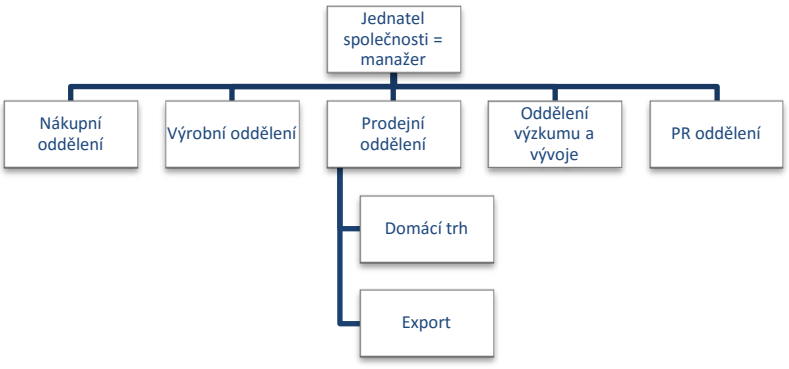
„Naší filozofií je dřevo zpracovávat tak, abychom zachovali jeho pozitivní energii a odhalili skrytou krásu a charakter. Jsme malá rodinná firma se silným zázemím. Dvacetiletou zkušenost se zpracováním dřeva, k němuž máme osobní vztah, jsme se rozhodli investovat do výroby produktů, ze kterých budou mít lidé především radost a dlouhodobý užitek. S nadšením a usilovnou prací vyvíjíme a produkujeme netradiční dřevěné podlahy s unikátními povrchovými úpravami. Abychom zajistili maximální flexibilitu a vysoký standard péče o klienta, každou podlahu vyrábíme zakázkově na základě požadavků náročných klientů.“ (Princparket.cz, c2003-2011).

Mít definované poslání a vizi je pro společnost jednoznačné plus. Společnost Princ parket s. r. o. se jimi prezentuje nejen na svých internetových stránkách, ale i na veškerých propagačních materiálech. Firma tak vůči svým zákazníkům působí profesionálním dojmem a sděluje jejich prostřednictvím představu o sledovaných cílech.

Co však na internetových stránkách chybí je rozpracování vize do systému strategických cílů. Dle jednatele společnosti je cílem dále vyvíjet a produkovat netradiční dřevěné podlahy s unikátními povrchovými úpravami. Mezi další cíle také řadí péči o dlouhodobé vztahy se stálými partnery, zlepšování pracovního prostředí a ochranu životního prostředí.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti odpovídá liniové organizační struktuře, více na Obrázku 6.



Obrázek 6: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů podniku, 2016)

Ve společnosti působí jediný vlastník a jednatel, který má dohled nad veškerými činnostmi v podniku. Nákupní oddělení je odpovědné za objednání a nákup surového materiálu pro výrobní oddělení, které má na starosti samotnou výrobu. Oddělení výzkumu a vývoje se zaměřuje na výzkum v oblasti produktů a dále vývoje a inovací procesů ve firmě, například v oblasti IT. Obchodní oddělení je rozděleno do dvou skupin, na domácí a zahraniční trh. První skupina má na starosti tuzemský trh a péči o velkoobchodní partnery. Exportní skupina se zaměřuje na hledání nových trhů. Nejmenší je PR oddělení, které se stará o komunikaci s veřejností včetně marketingových aktivit, jako jsou tisková prohlášení nebo průzkumy trhu. Veškeré strategie a strategická rozhodnutí jsou diskutovány a následně schvalovány radou řízení, která zahrnuje ředitele jednotlivých oddělení.

2.2 Externí analýza

Externí analýza se dělí na analýzu makrookolí, pro jejíž provedení byla použita PESTe analýza. Navazuje analýza mikrookolí, která se zaměřuje na popis odvětví, analýzu zákazníků, dodavatelů, odběratelů a konkurence společnosti Princ parket s. r. o. Analýzu mikrookolí zakončuje Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.2.1 Analýza makrookolí

V rámci analýzy makrookolí byla využita metoda **PESTe**, která zkoumá politicko--právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory okolního prostředí společnosti.

2.2.1.1 Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory se zabývají politickou stabilitou a s ní související stabilitou legislativního rámce. Pro firmu Princ parket s. r. o. byl v této oblasti důležitým mezníkem rok 2004, tedy vstup České republiky do Evropské Unie. Tento fakt znamenal, že se firmy kromě jiného musí řídit nařízeními a směrnicemi EU. Právní normy EU tak stanovují např. minimální požadavky na výrobky z hlediska jejich bezpečnosti a nezávadnosti, na výrobní postupy, technologie a jejich vliv na bezpečnost práce a ochranu životního prostředí, a dále na chování samotných podnikatelů ve vztahu k zákazníkům či nekalé konkurenci (Europa.eu, 2016).

Sídlo analyzované společnosti se nachází v České republice, proto její činnost podléhá také českému právnímu systému. V této oblasti je pro firmu podstatný především Zákon č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele a Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (Businessinfo.cz, c1997-2016). Mezi další zákony, kterými se firmy musí řídit, patří například zákony o účetnictví nebo zákony o ochraně životního prostředí. Legislativní úpravy související s podnikáním prošly v posledním desetiletí mnoha změnami, což s sebou přináší značnou nepřehlednost na straně podnikatelů. Při dlouhodobém strategickém plánování pak tyto změny způsobují nemalé problémy.

Každá politická strana vyznává jinou politickou linii, která následně ovlivňuje podnikatelskou sféru. Česká republika se řadí mezi politicky stabilní země. Současná vláda se v koaliční smlouvě mimo jiné zavázala k podpoře rozvoje malého a středního podnikání. Cílem je především zjednodušení zákona o veřejných zakázkách, snižování administrativní zátěže pro podnikatele nebo podpora výuky především technických oborů na všech typech škol s důrazem na větší propojení praktické výuky s potřebami podnikové sféry. V oblasti zaměstnanosti je cílem vlády postupně zvyšovat minimální mzdu na 40 % průměrné mzdy. V rámci životního prostředí je pro podnik důležitá nová strategie zacházení s odpady na období 2015–2025 (Vláda ČR, 2014).

V rámci sledovaného období byl významný rok 2014, ve kterém prošel legislativní změnou zákon o obchodních korporacích. Ten zjednodušuje vstup do podnikání tím, že snižuje výši minimálního základního kapitálu společností s ručením omezeným na 1 Kč. Dalším krokem snižujícím administrativní zátěž byla například elektronizace některých formulářů a jejich zpřístupnění na jednotném webu. Tato opatření tak kromě pozitivních efektů (např. zabránění duplicitnímu sběru informací) mohou pro daný podnik znamenat riziko vstupu nových konkurentů na trh. V daňové oblasti vzniká od 1. ledna 2016 pro obchodní společnosti povinnost zasílat tzv. kontrolní hlášení k DPH, která jsou naopak hodnocena jako zbytečná administrativní zátěž (Hospodářská komora ČR, 2015).

2.2.1.2 Ekonomické faktory

Stabilní ekonomická situace je jedním z faktorů, které ovlivňují stabilitu a prosperitu firmy. Jelikož největší vliv mají na Princ parket s. r. o. ekonomické faktory vyskytující se v České republice, bude jim v práci věnována největší pozornost. Mezi tyto faktory

byly vybrány následující skupiny ukazatelů – HDP, míra nezaměstnanosti, míra inflace, úroková míra a měnový kurz.

Hlavním ekonomickým faktorem, který se využívá pro vyjádření ekonomického růstu, je vývoj HDP. Tabulka 1 znázorňuje jeho vývoj v letech 2011–2015.

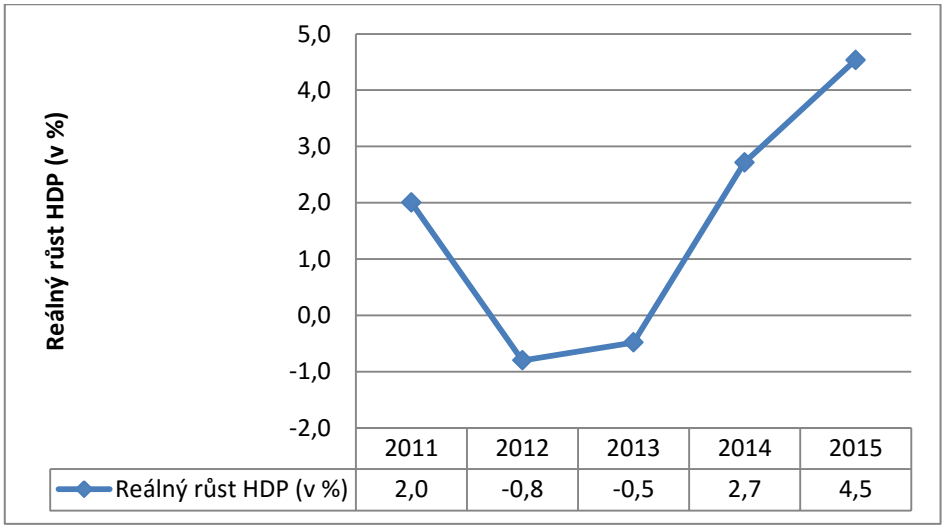
Tabulka 1: Vývoj HDP v období 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (v mld. Kč)	4 034	4 060	4 098	4 314	4 555
HDP na 1 obyvatele (v Kč)	384 289	386 317	389 900	409 870	432 006

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

Pro srovnání je ovšem nejrelevantnějším ukazatelem reálné HDP, které eliminuje vliv inflace. Jeho vývoj je znázorněn v Grafu 1.

Graf 1: Reálný růst HDP v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

Vývoj reálného HDP byl po sledované období velice proměnlivý. V roce 2012 došlo k velkému propadu, který byl důsledkem projevující se restriktivní politiky státu z předchozích dvou let, která měla za následek pokles poptávky. V roce 2013 byl patrný mírný nárůst tohoto ukazatele, stále se však pohyboval v záporných hodnotách. V následujících letech česká ekonomika rostla a v roce 2015 dosahovalo reálné HDP 4,5 %. Za tento nárůst mohla především zvýšená spotřeba, investice a zahraniční obchod (ČSÚ, 2016). S růstem HDP lze očekávat snižující nezaměstnanost a růst

podnikatelské činnosti. Na podnik tak tento vývoj mohl působit prostřednictvím možnosti většího výběru dodavatelů i potenciálních zákazníků.

Dalším faktorem ovlivňujícím podnik je míra inflace.

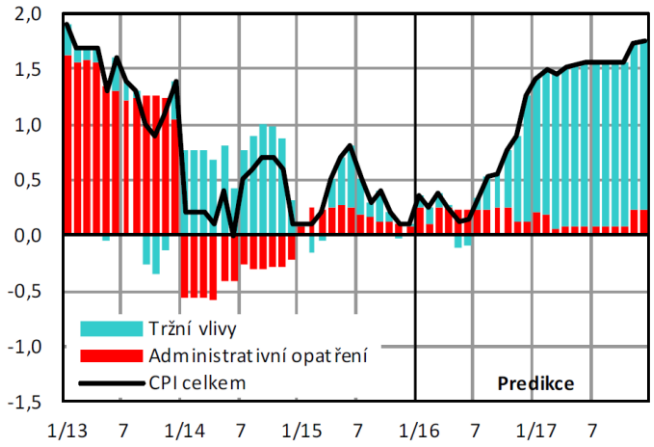
Tabulka 2: Míra inflace v období 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná míra inflace (v %)	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

Míra inflace byla nejvyšší v roce 2012, kdy dosahovala 3,3 %. Na růstu inflace se v tomto roce podílelo navýšení sazeb DPH, spotřebních daní a cen energie. V roce 2013 se míra inflace snížila o 1,9 %. Tento vývoj byl způsoben zejména poklesem cen v oddíle pošty a telekomunikací. Snižování meziročního cenového růstu pokračovalo i v dalších letech, přičemž v posledním roce sledovaného období byla inflace na nejnižší úrovni (0,3 %). Takto nízká inflace byla dána především hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku (MF ČR, 2016).

Pro analyzovanou firmu je vhodné také sledovat predikci vývoje míry inflace. Pokud se předpokládá, že míra inflace poroste (dle predikce Ministerstva financí dosáhne průměrná míra inflace 1,6 % v roce 2017), zvyšuje to nejistotu v podnikovém plánování.



Obrázek 7: Predikce vývoje inflace do roku 2017 (Zdroj: MF ČR, 2016)

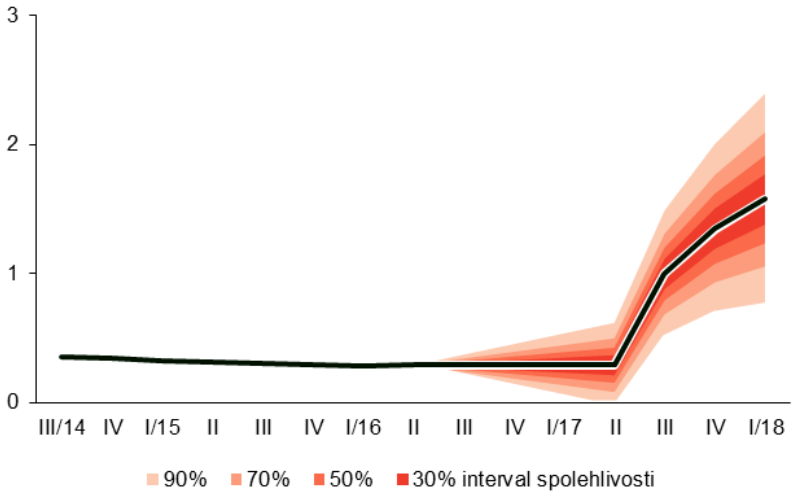
Vzhledem ke skutečnosti, že Princ parket s. r. o. disponuje velkým množstvím cizích zdrojů, je důležité sledovat i vývoj úrokové míry (3M PRIBOR – úrokové sazby finančních trhů).

Tabulka 3: Úroková míra (3M PRIBOR) ČNB v letech 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Sazba (v %)	1,2	1,0	0,5	0,4	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČNB, 2016

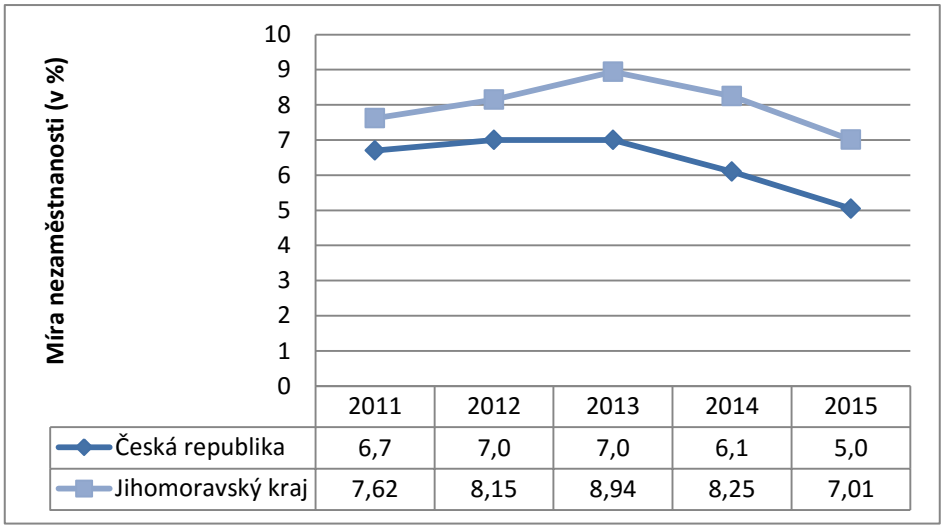
Ve sledovaném období Česká národní banka (dále jen ČNB) úrokovou míru snižovala, v roce 2015 byla nižší o 0,9 procentního bodu než v roce 2011. Obecně platí, že pokud firma využívá na investice převážně cizí kapitál, nejvhodnější doba pro investování je v době, kdy úroková míra klesá. V budoucnu se dle prognóz ČNB zvýší úroková sazba na 0,7 % v roce 2017 a na 1,8 % v roce 2018 (ČNB, 2016). Z hlediska investičních možností podniku Princ parket s. r. o. působí budoucí vývoj úrokových sazeb negativně.



Obrázek 8: Prognóza vývoje úrokových měr finančních trhů (Zdroj: ČNB, 2016)

Dalším ukazatelem z této skupiny faktorů je míra nezaměstnanosti. Graf 2 zobrazuje vývoj tohoto ukazatele jak za Českou republiku, tak za Jihomoravský kraj.

Graf 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

Nejhůře na tom z hlediska míry nezaměstnanosti byla Česká republika v letech 2012 a 2013, kdy v obou letech dosahovala shodně 7 %. V dalších dvou letech se hodnota ukazatele snižovala. Na tomto vývoji měl z velké části vliv růst domácí ekonomiky a s ním spojený zájem podniků o nové zaměstnance. V Jihomoravském kraji míra nezaměstnanosti kopírovala celorepublikový vývoj, i tak lze ale spatřovat v posledních dvou letech více jak o dva procentní body vyšší hodnotu ukazatele. Tato skutečnost je patrná od devadesátých let v souvislosti s útlumem zejména textilních a strojírenských firem. Pozitivním efektem se staly přímé zahraniční investice, které způsobily pokles míry nezaměstnanosti v tomto kraji (ČNB, 2014).

Jelikož podnik Princ parket s. r. o. působí také na zahraničních trzích, je důležité sledovat i vývoj měnového kurzu.

Tabulka 4: Měnový kurz CZK/€ v období 2011–2015

	2011	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Vývoj kurzu Kč/EUR	24,586	25,143	25,974	27,533	27,283

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČNB, 2016

Česká koruna si vůči Euru držela ve sledovaných letech stabilní pozici. Z dlouhodobé perspektivy docházelo k posilování české koruny vůči evropské měně. Tento vývoj znevýhodňoval podnik na zahraničních trzích z důvodu zvyšování cen tuzemských výrobků. Dle predikce České národní banky bude do roku 2019 docházet k oslabení

koruny, a to na 26,7 Kč/EUR v roce 2017, 26,2 Kč/EUR v roce 2018 a 25,7 Kč/EUR v roce 2019 (ČNB, 2016). V budoucnu tak může dojít k růstu poptávky způsobené možným poklesem cen domácí produkce.

2.2.1.3 Sociální faktory

Je nepopiratelné, že sociální faktory úzce souvisí s těmi ekonomickými. Na základě předchozí analýzy ekonomických faktorů lze předpokládat, že ekonomická situace v zemi je stabilní a dává tak dobrý předpoklad i pro vývoj sociálního prostředí.

I přesto by měla firma sociální vlivy pečlivě zvážit, neboť jejich podcenění by pro ni mohlo mít negativní důsledky. Demografický vývoj většiny vyspělých zemí je charakterizován nízkou porodností a poklesem úmrtnosti. To má za následek zvyšující se podíl osob starších 65 let. Tento vývoj znázorňují následující tabulky, a to jak za Českou republiku, tak i Jihomoravský kraj.

Tabulka 5: Věková struktura obyvatel v České republice v období 2011–2015

Česká republika		2011	2012	2013	2014	2015
	věkové skupiny					
Počet obyvatel	0-14	1 541 241	1 560 296	1 577 455	1 601 045	1 624 025
	15-64	7 262 768	7 188 211	7 109 420	7 056 824	6 998 522
	65+	1 701 436	1 767 618	1 825 544	1 880 406	1 932 458

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

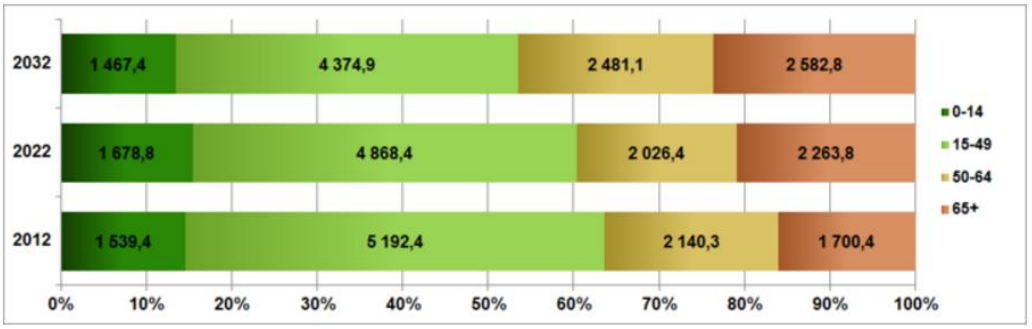
Tabulka 6: Věková struktura obyvatel v Jihomoravském kraji v období 2011–2015

Jihomoravský kraj		2011	2012	2013	2014	2015
	věkové skupiny					
Počet obyvatel	0-14	168 031	170 460	172 886	175 874	178 921
	15-64	803 165	796 449	789 416	783 751	777 833
	65+	195 117	201 741	207 776	213 228	218 271

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

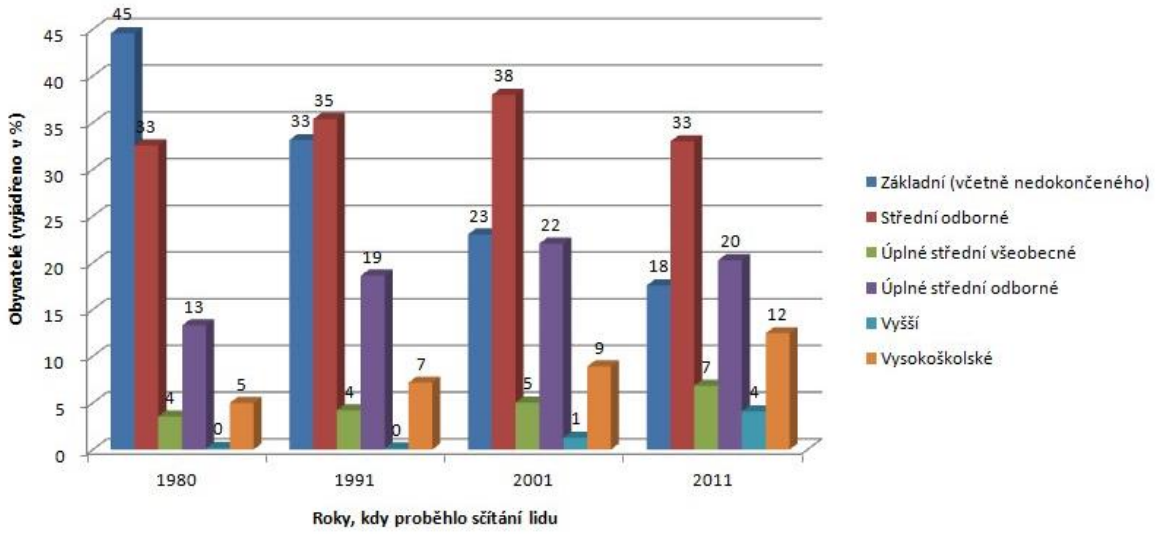
V příštích letech tak lze očekávat snižující se počet absolventů a nedostatečnou náhradu za osoby odcházející do důchodu. Vzhledem ke skutečnosti, že většina pracovníků bude náležet do vyšší věkové kategorie, bude zapotřebí uzpůsobit i náplně práce a pracovní procesy v podniku.

Obrázek 9 znázorňuje vývoj struktury obyvatelstva dle věkových skupin do roku 2032.



Obrázek 9: Demografická projekce obyvatelstva ČR dle ČSÚ do roku 2032 (Zdroj: Budoucnostprofesí.cz, 2016)

Další z faktorů, které mohou na analyzovaný podnik působit, je změna ve vzdělanostní struktuře.



Obrázek 10: Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR starších 15 let (Zdroj: ČSÚ, 2014)

V České republice je patrný trend zvyšování kvalifikační struktury populace a s tím spojenou rostoucí životní úroveň. V návaznosti na tuto skutečnost lidé mění své hodnotové priority, které se stále více orientují na ochranu životního prostředí. Tohle hledisko může společnost Princ parket s. r. o. pozitivně ovlivnit, jelikož ochrana životního prostředí není firmě lhostejná. Stejně tak firma dbá na kvalitu výrobků, která v nákupních preferencích hraje čím dál větší roli. Čeho se lze ovšem obávat je fakt, že se stále zvyšujícím se počtem vysokoškolsky vzdělaných lidí společnost nebude mít

k dispozici dostatečné množství manuálně kvalifikovaných pracovníků. V budoucnu se dá navíc očekávat, že cena těchto manuálních prací bude růst.

Důležitým faktorem je také výše mezd, kterou znázorňuje Tabulka 7.

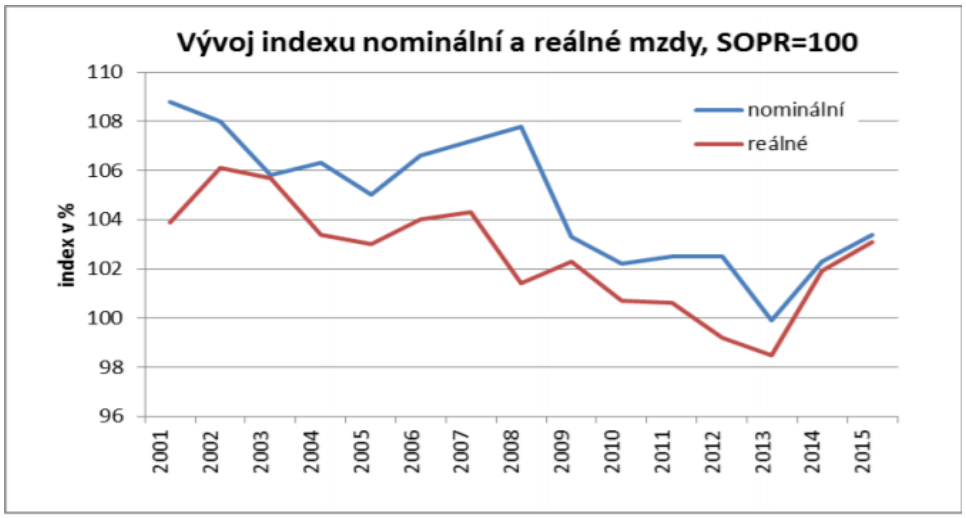
Tabulka 7: Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy (v Kč) v období 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Česká republika	24 455	25 067	25 035	25 768	26 467
Jihomoravský kraj	23 306	23 953	24 211	24 770	25 718

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ, 2016

Podle tabulky dochází v posledních letech k nárůstu průměrné měsíční nominální mzdy. V rámci Jihomoravského kraje se jedná o obdobný vývoj jako za celou Českou republiku. K plnohodnotnému porovnání úrovně mezd se využívá index reálné mzdy, který očišťuje nominální mzdu od vlivu inflace. Je vyjádřením změny hodnoty za určité časové období oproti období předcházejícímu (Finslovník.cz, 2014). Více viz Graf 3.

Graf 3: Vývoj indexu reálné mzdy v období 2001–2015



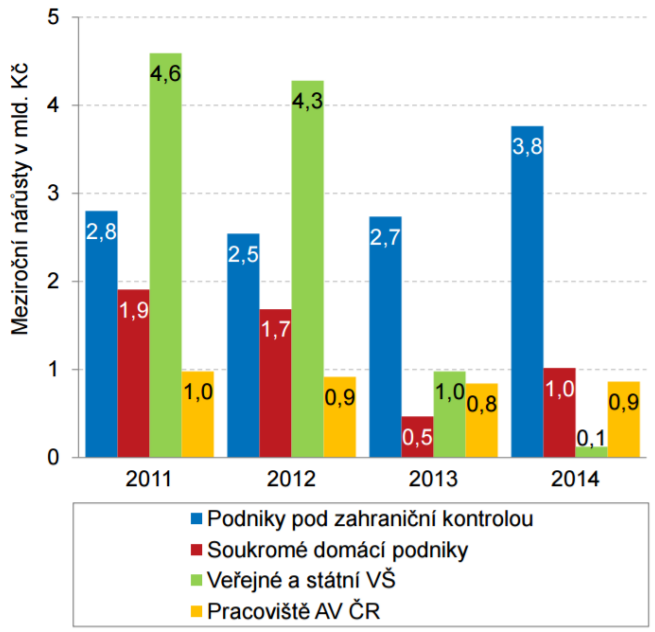
Zdroj: ČSÚ, 2016

Výdělky se od roku 2001 stále snižovaly, až v roce 2012 a 2013 došlo k jejich reálnému poklesu. Nepříznivý vývoj byl zvrácen v roce 2014. Index reálné mzdy se v roce 2015 oproti předcházejícímu období zvýšil na 103,10 % (ČSÚ, 2016). Obecně lze s růstem tohoto ukazatele očekávat zvýšení spotřeby domácností a celkové poptávky na trhu.

2.2.1.4 Technologické faktory

Na technologické faktory mají největší vliv trendy ve výzkumu a vývoji. Dle českého statistického úřadu se v roce 2014 výdaje do výzkumu a vývoje (dále VaV) v České republice rapidně zvýšily. Tyto výdaje dosahovaly výše 85,1 mld. Kč, což představuje 10% meziroční přírůstek. Jejich podíl na HDP byl nad průměrem EU, zároveň se podařilo dosáhnout hranice 2 %. Jihomoravský kraj si přitom vedl nejlépe (3,5% podíl na HDP) (ČSÚ, 2016).

Výdaje na výzkum a vývoj pro jednotlivé subjekty jsou znázorněny na Obrázku 11.



Obrázek 11: Výdaje na VaV u jednotlivých subjektů (Zdroj: ČSÚ, 2016)

V roce 2011 a 2012 došlo k nárůstu celkových výdajů na výzkum a vývoj zejména díky příjmům ze strukturálních fondů EU. V dalších letech se přidaly i zdroje soukromé, zejména se jednalo o tuzemské firmy pod zahraniční kontrolou. V období let 2012–2014 se prostředky z evropských fondů podílely na financování výzkumu a vývoje z 15 % (ČSÚ, 2016).

Dle strategie Evropa 2020 je cílem v oblasti výzkumu a vývoje dosáhnout zvýšení soukromých a veřejných investic na 3 % HDP (Vláda ČR, 2016).

2.2.1.5 Ekologické faktory

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, na ekologii v podnikatelské sféře je v současnosti kladen velký důraz. Společnost Princ parket s. r. o. prosazuje aktivní přístup k bezpečnosti a ochraně životního prostředí. K výrobě využívá výhradně zdrojů z domácích lesních zdrojů. Tím chce firma zajistit co možná nejkvalitnější dřevěnou surovinu, ale co je z ekologického hlediska podstatnější, je zajištění obnovy lesních porostů a snížení množství uhlíkové stopy. Původ dřeva je ze strany dodavatelů podložen řadou certifikátů, zejména certifikáty PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) a FSC (Forest Stewardship Council) (Princparket.cz, c2003–2011).

Kladně lze hodnotit fakt, že veškeré povrchy Princ parket s. r. o. jsou zcela přírodní, to znamená, že jsou vyráběny z obnovitelných zdrojů, na jejich výrobě se nepodílí ropné deriváty a při zpracování se používají takové procesy, které přirozeně probíhají v přírodě. Jsou tedy pro organismy biologicky i hygienicky nezávadné. Firma v této oblasti dosáhla certifikace olejovaného povrchu při podlahovém oleji 0 % VOC, tedy bez vylučování emisí dle příslušných norem (Směrnice EU 2004/42/ES o omezování emisí těkavých organických sloučenin vznikajících při používání organických rozpouštědel v některých barvách a lacích a výrobcích pro opravy nátěru vozidel a vyhlášky ChemVOCFarbV = německá vyhláška k omezení emisí VOC) (Princparket.cz, c2003–2011).

Veškerý odpad, který při výrobě vznikne, podnik zpracovává do dřevěných briket, které se tak stávají lehce zpracovatelnou surovinou. Popel, který při spálení briket vznikne (cca 1 %), je využíván jako kvalitní hnojivo nebo součást kompostu. Hotové podlahy jsou balené do recyklovatelných obalových materiálů (Princparket.cz, c2003–2011).

2.2.2 Analýza mikrookolí

V rámci analýzy mikrookolí bylo nejprve popsáno odvětví, v rámci něhož firma soutěží s ostatními konkurenty. Dále byli analyzováni zákazníci, dodavatelé a konkurence společnosti Princ parket s. r. o. V závěru kapitoly byl proveden Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.2.2.1 Popis odvětví

Společnost Princ parket s. r. o. se specializuje na výrobu dřevěných podlah na zakázku. Podle metodiky CZ-NACE firma náleží do odvětví zpracovatelského průmyslu, sekce C, oddílu 16 – **Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku,** a dále do sekce G, oddílu 45 – **Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel** (ČSÚ, 2015).

Dřevozpracující průmysl má v České republice dlouholetou tradici. Výhodou tohoto odvětví je trvale obnovitelná domácí surovinová základna, která zajišťuje další rozvoj a zvyšování objemu a kvality výroby. Lesy svou rozlohou zaujímají přes 34 % území státu, to představuje 2 666 376 ha. Těžba dřeva v posledních letech stagnuje mezi 15 až 17 miliony m^3 b. k. (tzn. v m^3 bez kůry), i tak ji lze stále označit za vysokou (ČSÚ, 2015).

Dřevozpracující průmysl patří svým podílem na tržbách zpracovatelského průmyslu, který činí 2,3 %, mezi méně významné oddíly českého zpracovatelského průmyslu. Tržby v tomto odvětví se v období 2011–2015 vyvíjely proměnlivě. Od roku 2014 se však zvyšovaly a v roce 2015 dosahovaly výše 99,8 miliard korun. Důvodem mohl být růst objemu výroby a produkce kvalitnějších a dražších výrobků (ČSÚ, 2015).

Zahraniční obchod dosahuje trvale kladného obchodního salda v rámci dřevozpracujícího průmyslu a stále se zvyšuje. V roce 2013 saldo dosáhlo hodnoty 17,2 mld. Kč. V exportu ovšem převažují dodávky surového dřeva s nízkou přidanou hodnotou (ČSÚ, 2015).

Česká republika je schopná vyprodukovat a nabízet vysoce konkurenceschopné produkty. Tuzemští výrobci se řadí mezi žádané dodavatele jak v ČR, tak i v zahraničí, a to jak z hlediska kvality, tak i ceny. Nevýhodou je však nedostatek zpracovatelských kapacit a jejich struktura, což působí ve prospěch velkých zahraničních investorů (ČSÚ, 2015).

Zavádění nejnovějších technik a technologií a zavádění moderních metod řízení budou hrát klíčovou roli ve zvyšování konkurenceschopnosti podniku a s tím souvisejícího rozvoje dřevařského průmyslu (ČSÚ, 2015).

2.2.2.2 Zákazníci

Zákazníky společnosti Princ parket s. r. o. lze rozčlenit na fyzické a právnické osoby, přičemž firma využívá přímé i nepřímé odbytové cesty. To znamená, že kromě přímého kontaktu se zákazníkem společnost využívá i služeb specializovaného maloobchodu, konkrétně podlahových a designových studií.

Významným odběratelem firmy Princ parket s. r. o. je společnost EMPIRI WOOD DESIGN s. r. o. (IČO: 26029723), která se zabývá prodejem a montáží dřevěných podlah. Je odběratelem dvouvrstvých a třívrstvých podlah Princ parket. Dále lze jmenovat firmu BARKOTEX PRAHA spol. s r. o. (IČO: 43003788), jejímž předmětem činnosti je opět prodej a odborná montáž podlahových krytin. Současně také zajišťuje velkoobchodní prodej přes vybrané prodejce po celé ČR. Od společnosti Princ parket s. r. o. nakupuje dvouvrstvé a třívrstvé podlahy, které nabízí k dalšímu prodeji. Předmětem činnosti firmy DESIGN PARKET, spol. s. r. o. (IČO: 60715502) je prodej a pokládka podlah. Stejně jako předcházející společnosti je odběratelem dvouvrstvých a třívrstvých parket společnosti Princ parket. Zákazníkem je také firma JASA s. r. o. (IČO: 62956671) působící v Praze nebo společnost STILPARKETT s. r. o. (IČO: 26872463) s prodejnami v Praze a Přerově (Justice.cz, c2012-2015).

EMPIRI Wood Design s. r. o. a Stilparkett s. r. o. jsou největšími odběrateli firmy Princ parket s. r. o. Objem odebíraného množství se pohybuje mezi 10–15 % (Interní podnikový systém HELIOS Orange, 2016).

Analyzovaná společnost realizuje své zakázky převážně na území České a Slovenské republiky. Přesto lze sledovat podstatnou část zakázek i v dalších zemích jako je Německo nebo Itálie. Objem prodeje v tuzemsku dosahuje okolo 70 %, export činí zbývajících 30 % (Interní podnikový systém HELIOS Orange, 2016).

2.2.2.3 Dodavatelé

Společnost Princ parket s. r. o. nakupuje především řezané dýhy a středovky. Mezi největší dodavatele tohoto dřevomateriálu patří firma ORLIMEX CZ, s. r. o. (IČO: 25930915). Společnost se řadí mezi největší distributory překližek, durelisu, OSB desek a dřevotřísek na českém trhu. Významným dodavatelem je také ALAN LES, s. r. o. (IČO: 26398427) (Justice.cz, c2012-2015). Tato firma dodává

analyzované společnosti dubovou řezanou dýhu typu LHD v několika rozměrech. VELM, spol. s r. o. (IČO: 31616607) je dalším důležitým dodavatelem, tentokrát ze Slovenska. Firma se zabývá výrobou a prodejem dýhy, překližky, laťovky, dřevotřískové a dřevovláknité desky. Dodavatelem dřevěných polotovarů je dále Ing. Marian Rogala (IČO: 30629977) (Azet.sk, c2000-2016). Barvy a laky nakupuje firma například u společností BIOFA CZ s. r. o. (IČO: 27932630) a LIGNOSERVIS s. r. o. (IČO: 29274273) (Justice.cz, c2012-2015).

Princ Parket s. r. o. si dodavatele vybírá velice pečlivě. U každého z nich dbá na to, aby dokázal garantovat původ dřeva a zaručit tím, že surovina nepochází z černé těžby lesů a deštných pralesů. Dalším hlediskem, ke kterému podnik při výběru dodavatele přihlíží, je kvalita opracování materiálu a spolehlivost dodavatele.

2.2.2.4 Konkurence

Jelikož je většina zakázek společnosti Princ parket s. r. o. realizovaná v tuzemsku, bude analýza konkurence zaměřena na podniky působící v České republice, konkrétně v Jihomoravském kraji. V oblasti výroby dvouvrstvých a třívrstvých parket je významným konkurentem firma KRÁL PARKET s. r. o. (IČO: 03185532). Tato společnost se zabývá zakázkovou výrobou vrstvených podlah z různých dřevin a povrchových úprav. Za rok 2015 vykázala kladný hospodářský výsledek. Dalším konkurentem je firma PARKET KONCEPT s. r. o. (IČO: 26296306) se sídlem v Hodoníně. Předmětem činnosti je opět výroba třívrstvých dřevěných podlah, dále vinylových a laminátových podlah. Na trhu působí již 14 let a za rok 2015 dosáhla zisku ve výši 1 227 tis. Kč. Dále lze jmenovat i firmu UNILIN s. r. o. (IČO: 26945827) se sídlem ve Vyškově. Jedná se o českého výrobce dřevěných podlah značky Magnum se zaměřením na třívrstvé parkety. Nabízí výrobu podlah v různých barevných variantách a povrchových úpravách (Justice.cz, c2012-2015).

Všechny uvedené firmy jsou výrobními podniky, mají tedy obdobnou povahu jako společnost Princ parket s. r. o. Věnují se mimo jiné výrobní činnosti dvouvrstvých a třívrstvých podlah. Po prozkoumání internetových stránek jednotlivých firem je nutno dodat, že Princ parket s. r. o. působí nejprofesionálnějším dojmem, což může být velkou konkurenční výhodou. Důležitým hlediskem je ovšem i cena. Jelikož každá z firem nabízí velké množství vícevrstvých parket v odlišných tloušťkách, velikostech a dalších

provedeních, byl vybrán jeden konkrétní produkt, který se podobá svými technickými parametry a mohlo tak být snadněji provedeno srovnání cen. K porovnání byla vybrána třívrstvá dřevěná podlaha v dřevině dub.

Tabulka 8: Srovnání cen u třívrstvé dřevěné podlahy

	Dřevina	Tloušťka	Rozměr	Typ	Povrchová úprava	Cena za m²
Princ Parket, s.r.o.	Dub	14 mm	2200 mm x 186 mm	Classic	bez úpravy	1 965
Parket Koncept, s.r.o	Dub	15 mm	2200 mm x 209 mm	Classic	matný lak	1 090
Unilin, s.r.o.	Dub	14 mm	2200 mm x 190 mm	Classic	lak	1 090
Kral Parket, s.r.o.	Dub	14 mm	2200 mm x 190 mm	Select	brus	1 250

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od jednotlivých výrobců, 2016

Jak je patrné z Tabulky 8, společnost Princ parket s. r. o. nabízí vybraný produkt za nejvyšší cenu. U ostatních výrobců se cena pohybuje v rozmezí od 1090 Kč/m^2 do 1 250 Kč/m^2. Pokud by měl zákazník zájem o povrchové úpravy, jako je třeba olejování, katrování a další, zaplatil by za m^2 ještě více (např. olejování přírodním olejem Biofa v ceně 155 Kč/m^2) (Interní podnikový systém HELIOS Orange, 2016). Ve srovnání s parketou Unilin, která již nějaké úpravy v ceně zahrnuje, se tak jedná o výrazný rozdíl. Výši cen jednotlivých parket významně ovlivňuje původ dřeviny. Surovina odebíraná společností Princ parket s. r. o. pochází výhradně ze středoevropských zdrojů, což je také jeden z důvodů kalkulované vyšší ceny.

2.2.2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

V této části analýzy bude využita metoda podle Keřkovského a Vykypěla (2006). Metoda formuluje ke každému prvku Porterova modelu kritérium, které odráží daný aspekt konkurenčního prostředí. Tato kritéria jsou kvantifikována bodováním, které je založeno na odhadu autorky. Hodnotící škála byla zvolena v rozmezí 1–9, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v každé tabulce pro jednotlivá kritéria vysvětleny. Daná kritéria jsou hodnocena pro období let 2011–2015 a 2016 a dál. Poslední sloupec vpravo obsahuje pro jednotlivá kritéria aritmetické průměry odhadů. Celkové hodnocení je na základě zprůměrování odhadů příslušných kritérií uvedeno v posledních dvou řádcích tabulek. Je nutné dodat, že hodnocení bylo založeno na subjektivním pohledu autorky, ač bylo snahou vycházet z reality a být tak co nejvíce objektivní.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hodnocení rizika vstupu nových firem do odvětví obsahuje Tabulka 9.

Tabulka 9: Hodnocení rizika vstupu potenciálních konkurentů

	1. Hrozba vstupu do odvětví	Průměrná hodnota odhadu	
		Současnost	Budoucnost
	(1bod … nejnižší, 9 bodů… nejvyšší)	2011 – 2015	2016 – dál
1.A	**Úspory z rozsahu** Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)…Jsou malé (9 bodů)	8	7
1.B	**Kapitálová náročnost vstupu do odvětví** Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod) … Je nízká (9 bodů)	2	3
1.C	**Přístup k distribučním kanálům** Přístup je nízký (1bod)… Přístup je vysoký (9 bodů)	5	5
1.D	**Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.** Ano (1 bod) … Ne (9 bodů)	4	4
1.E	**Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle** Není snadný (1 bod)… Je snadný (9 bodů)	5	4
1.F	**Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby** Je vysoká (1 bod) … Je nízká (9 bodů)	4	4
1.G	**Diferenciace výrobku, loajalita zákazníka existujících konkurentů** Diferenciace je vysoká (1 bod)… Je nízká (9 bodů)	5	5
1.H	**Vládní politika** Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod)… Pozitivně (9 bodů)	5	6
1.I	**Vývoj po případném vstupu do odvětví** Cesta zpět je obtížná (1 bod)… Je snadná (9 bodů)	3	3
Celkem (z max. 81 bodů) =		**41**	**41**
Průměrné skóre (celkem / 9 dotazy) =		**4,6**	**4,6**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovského a Vykypěla, 2016

Vstup do daného odvětví je pro novou firmu velkým rizikem. Společnost by byla nucena vynaložit nemalé finanční prostředky do technologického zázemí a zajištění dostatečného množství surovin. I přesto, že vstup do podnikání je v současnosti usnadňován v rámci dotačních programů, lze se do budoucna obávat spíše stávajících konkurentů, kteří se již v odvětví pohybují a mají zajištěnou jak výrobní kapacitu, tak i dostatečné zdroje surovin.

Princ parket s. r. o. působí na trhu již téměř 14 let, proto je jeho výhoda oproti nově vstupujícím firmám na trh také ve znalosti potřebného know-how.

Odvětví poskytuje možnost využívat úspor z rozsahu. To ovšem platí pouze pro větší firmy, Princ parket s. r. o. je jako malý podnik v nevýhodě.

Konkurující podniky v odvětví

Hodnocení konkurenční rivality v odvětví je uvedeno v Tabulce 10.

Tabulka 10: Hodnocení konkurujících podniků v odvětví

	2. Konkurenční rivalita v odvětví	Průměrná hodnota odhadu	
		Současnost	Budoucnost
	(1bod … nejnižší, 9 bodů… nejvyšší)	2011 – 2015	2016 – dál
2A	**Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost** Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)… Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	5	5
2.B	**Růst odvětví** Vysoký růst poptávky (1 bod) Malý růst poptávky (9 bodů)	4	4
2.C	**Podíl čistého jmění / prodeje - velké fixní náklady** Nízká (1bod)… Vysoká (9 bodů)	5	6
2.D	**Diferenciace výrobku** Vysoká diferenciace (1 bod)… Nízká diferenciace (9 bodů)	3	3
2.E	**Diferenciace konkurentů** Nízká (1 bod)… Vysoká (9 bodů)	4	5
2.F	**Intenzita strategického úsilí** Intenzita úsilí malá (1 bod) … Intenzita úsilí velká (9 bodů)	5	6
2.G	**Náklady odchodu z odvětví** Náklady nízké (1bod)… Vysoké (9 bodů)	7	8
2.H	**Charakter konkurence, postoj k business etice** Konkurence typu gentleman (1 bod)… typu gangster (9 bodů)	3	3
2.I	**Šíře konkurence** Konkurence omezena na jeden aspekt, např. jen na cenu (1 bod)… na více aspektů (9 bodů)	4	5
Celkem (z max. 81 bodů) =		**40**	**45**
Průměrné skóre (celkem / 9 dotazy) =		**4,4**	**5**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovského a Vykypěla, 2016

V odvětví působí značné množství firem, zejména malých a středních podniků. Několik málo větších firem vyrábí produkty především ze surovin pocházejících ze zemí třetího světa. Rivalita na tomto trhu je tak vedena prostřednictvím „cenové války“, kterou lze sledovat především v supermarketech. Princ parket s. r. o. se orientuje na výrobu vysoce kvalitních výrobků, kterým odpovídá i vyšší cena. Proto se této války nezúčastňuje. U velkých společností lze ovšem do budoucna očekávat změnu jejich strategie orientovanou na diferenciaci produktu, a to z důvodu přebíraní segmentu levných produktů Čínou.

Princ parket s. r. o. se zaměřuje na propagaci unikátních vlastností produktu, které tak poukazují na jeho jedinečnost. Firma si za roky své existence vybudovala silnou značku. Ta zvyšuje atraktivitu produktu, která tak pozitivně působí na potenciální zákazníky. Dochází tak k vyšší ochraně proti konkurenci.

Smluvní síla kupujících

Hodnocení smluvní síly kupujících je zobrazeno v Tabulce 11.

Tabulka 11: Hodnocení smluvní síly kupujících

	3. Vyjednávací síla zákazníků	Průměrná hodnota odhadu	
		Současnost	Budoucnost
	(1bod … nejnižší, 9 bodů… nejvyšší)	2011 – 2015	2016 – dál
3.A	**Počet významných zákazníků** Mnoho drobných zákazníků (1bod)… Několik málo významných zákazníků (9 bodů)	4	4
3.B	**Význam výrobku/ služby pro zákazníka z hlediska podílu na jeho výdajích.** Velmi významný (1 bod)…Nevýznamný (9 bodů)	3	4
3.C	**Náklady přechodu** Vysoká (1 bod)… Nízká (9 bodů)	5	5
3.D	**Hrozba zpětné integrace** Zpětná integrace neproveditelná (1bod) Vysoce proveditelná (9 bodů)	1	1
3.E	**Ziskovost zákazník** Vysoký zisk (1 bod)… Nízký zisk (9 bodů)	5	4
Celkem (z max. 45 bodů) =		**18**	**18**
Průměrné skóre (celkem / 5 dotazy) =		**3,6**	**3,6**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovského a Vykypěla, 2016

Smluvní síla kupujících je poměrně nízká. Lze tak usuzovat z toho, že počet odběratelů společnosti se stále zvyšuje. Firma má několik málo významných odběratelů (Stilparkett, EMPIRI Wood Design), kteří nakupují mezi 10–15 % celkové produkce. Zbytek tvoří velké množství odběratelů, jejichž vyjednávací síla není dostatečně silná na to, aby si mohli určovat podmínky obchodu. Díky diverzifikaci zdrojů se tak podnik stává více nezávislým a snižuje se tak celkové riziko podnikání. Hrozba zpětné integrace také nehrozí, protože výroba produktu Princ parket je závislá na využití náročných technologií, tudíž si zákazník není schopen vyrobit produkt sám. Firma se orientuje na zákazníky, kteří upřednostňují kvalitní produkt. Zákazníci sice mají možnost koupě levnějších parket v supermarketech, ale ty nedisponují tak vysokou kvalitou, kterou zákazníci Princ parket s. r. o. očekávají. Konkurenční výhodou firmy je

také to, že je jediným výrobcem na trhu, který nabízí možnost navrhnout si parketu podle vlastních představ.

Smluvní síla dodavatelů

Tabulka 12 zobrazuje hodnocení smluvní síly dodavatelů.

Tabulka 12: Hodnocení smluvní síly dodavatelů

	4. Vyjednávací síla dodavatelů	Průměrná hodnota odhadu	
		Současnost	Budoucnost
	(1bod … nejnižší, 9 bodů… nejvyšší)	2011 – 2015	2016 – dál
4.A	**Počet a význam dodavatelů** Dodavatelů je mnoho (1bod)… Málo (9 bodů)	5	6
4.B	**Existence substitutů – Jsou hrozbou dodavatelů?** Velmi významný (1 bod)…Nevýznamný (9 bodů)	4	3
4.C	**Význam odběratelů pro dodavatele** Velký význam (1 bod)… Malý význam (9 bodů)	5	3
4.D	**Hrozby vstupů dodavatelů do analyzovaného odvětví** Nepravděpodobná (1bod) Proveditelná (9 bodů)	4	5
Celkem (z max. 36 bodů) =		**18**	**17**
Průměrné skóre (celkem / 4 dotazy) =		**4,5**	**4,25**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovského a Vykypěla, 2016

Pro společnost Princ parket s. r. o. je při volbě dodavatele rozhodující původ dřeva a kvalita opracování materiálu. K výrobě tak využívá dřeva z národních lesních zdrojů. To značně omezuje počet možných dodavatelů. Jejich vyjednávací síla se tak zvyšuje. Jako malá firma by se mohla společnost obávat klesajícího významu pro dodavatele. Firma se snaží udržovat pevné odběratelsko-dodavatelské vztahy a upevňovat tak svou pozici.

Hrozba substitučních výrobků/služeb

Hodnocení hrozby vstupu substitutů obsahuje Tabulka 13.

Tabulka 13: Hodnocení hrozby substitutů

	5. Hrozba substitutů	Průměrná hodnota odhadu	
		Současnost	Budoucnost
	(1bod … nejnižší, 9 bodů… nejvyšší)	2011 – 2015	2016 – dál
5.A	**Existence mnoha substitutů na trhu** Málo, resp. žádný substitut (1 bod)…Mnoho (9 bodů)	6	7
5.B	**Konkurence v odvětví substitutů** Nízká (1 bod)… Vysoká (9 bodů)	6	7
5.C	**Hrozba substitutů v budoucnu** Nízká (1 bod)… Vysoká (9 bodů)	7	8
5.D	**Vývoj cen substitutů** Zvýšení (1 bod)… Snížení (9 bodů)	5	4
5.E	**Užitné vlastnosti substitutů** Zhoršení (1 bod)… Zlepšení (9 bodů)	3	4
Celkem (z max. 45 bodů) =		**27**	**30**
Průměrné skóre (celkem / 5 dotazy) =		**5,4**	**6**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovského a Vykypěla, 2016

Substitutem vícevrstvých podlah jsou laminátové podlahy. Jedná se o imitaci dřevěných podlah, jejichž cena je oproti dřevěným podlahám mnohem nižší. Princ parket s. r. o. se těchto substitutů příliš neobává, jelikož se jedná o produkty s nižší kvalitou. Cílovou skupinou Princ parket s. r. o. jsou především zákazníci, pro něž je právě kvalita rozhodujícím kritériem.

Dalším substitutem jsou také vinylové podlahy, které se těší stále větší oblibě. Jedná se opět o imitaci dřeva, která však pro zákazníky může být lákavá snadnou pokládkou i údržbou, pružností a širokou škálou dekorů. Vinylové podlahy jsou sice odolnější, dřevěné podlahy ale mají tu výhodu, že jsou vyráběny z přírodního materiálu. Cenově jsou produkty na podobné úrovni.

Grafické znázornění konkurenčních sil

Na Obrázku 12 jsou znázorněny rizika jednotlivých faktorů.

Obrázek 12: Shrnutí Porterova modelu (Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Největším rizikem v odvětví je pro Princ parket s. r. o. hrozba substitutů. Středně silné riziko pro firmu představuje smluvní síla dodavatelů, konkurenční rivalita v odvětví a vstup nových konkurentů na trh. Vyjednávací síla zákazníků byla vyhodnocena s nízkým rizikem.

Firma by se měla do budoucna zaměřit na snížení či eliminování hrozeb tak, aby dokázala zlepšit svoji pozici na trhu. Snížení smluvní síly dodavatelů lze dosáhnout získáním informací o možnostech rozšíření souboru dodavatelů. Aby noví konkurenti nebyli schopní odlákat stávající zákazníky podniku, je nutné vynakládat úsilí do budování značky, která může zajistit loajalitu zákazníků. Zlepšování kvality produktu je také nezbytným předpokladem, jak dosáhnout konkurenční výhody oproti ostatním podnikům. Nelze opomínat také promyšlenou PR strategii pomáhající zvyšovat povědomí a dobrý obraz o společnosti u cílových skupin.

2.3 Interní analýza

Pro získání informací z vnitřního prostředí firmy byla zpracována analýza faktorů vědecko-technického rozvoje, marketingových a distribučních faktorů, výrobních faktorů a řízení výroby, faktorů podnikových a pracovních zdrojů a faktorů finančních a rozpočtových.

2.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Princ parket s. r. o. se prezentuje webovými stránkami, na kterých se představuje potenciálním zákazníkům. Internet se ve firmě využívá každý den. Jeho prostřednictvím dochází k vnitřní komunikaci jak se zaměstnanci podniku, tak i s odběrateli a dodavateli společnosti. Internet se využívá také k průzkumu trhu, kde se získávají informace o konkurenci či o vývoji odvětví. Z oblasti software je primárním programem HELIOS Orange od firmy Asseco Solutions a.s. Prostřednictvím tohoto programu se řídí všechny firemní procesy, ať už se týkají výroby, financí a obchodu nebo marketingu. Obsahem softwaru je také objednávkový systém, který je přístupný online na internetu. Klienti zde mohou procházet katalog produktů s možností objednávky. Pro společnost je zde k dispozici historie faktur a objednávek, stejně tak je zde i možnost sledování stavu zakázky ve výrobě. Komunikační proces mezi dodavatelem a odběratelem tak probíhá elektronicky s vysokou efektivitou, komfortem a bez nutnosti vynakládání vedlejších nákladů.

Co se týká samotných výrobních technologií, ze strany společnosti je na ně kladen velký důraz. Firma si je vědoma toho, že výrobní technologie velkou měrou určují kvalitu produktu. Proto jsou veškeré podlahy vyráběny sofistikovanými technologiemi, které tuto kvalitu zaručí. Výroba podlah Princ parket prochází následujícími fázemi:

- **Lepení** – využívá se polyuretanové lepidlo, které se v lepící lince nanáší za vysoké teploty na dílce a následně dochází ke stlačení vrchní a spodní parkety k sobě.
- **Frézování** – v této fázi dochází k tvorbě spojovacích prvků pero a drážka. Využívá se zde frézovací linka, která pracuje na způsob dvoustranného profilování dílce, tedy dvou sériově propojených strojů osazených sadou diamantových nástrojů zajišťujících přesnost opracování v setinách milimetru.
- **Povrchové úpravy** – provádí se prostřednictvím jednoúčelových strojů s využitím ručního nářadí a nástrojů. Mezi způsoby zpracování povrchu se řadí ruční opalování, ruční postaršení, kartáč, ruční hoblování, katrování, hladký povrch, ruční hrany a fáze.

- **Olejování** – využívá se přírodních olejů Biofa. K nanesení dochází prostřednictvím olejovací linky, která je uzpůsobena přímo na využití těchto olejů (Princparket.cz, c2003-2011).

Každá fáze výroby tak využívá nejkvalitnější dostupnou technologii. Výrobky firmy Princ parket s. r. o. jsou v souladu s normami ČSN a EN, což usnadňuje vstup na evropské trhy a ušetření nákladů za dodatečnou akreditaci či harmonizaci.

Poslední roky byly pro firmu Princ parket s. r. o. obdobím plným inovací. Společnost modernizovala veškeré výrobní technologické uzly a stanovila nové výrobní postupy. Za zmínku tak stojí například dokončení několikaletého vývoje dvouvrstvých parket vyvíjených pro účely použití s podlahovým vytápěním, nebo zavedení sériové výroby třívrstvých designových parket tl. 8 mm s možností jejich individualizace a zavedení technologie pro úsporu zdrojů a surovin. Je nutno dodat, že pro tyto inovace firma využila finančních prostředků z evropských strukturálních fondů (více v kapitole 2.3.4.3).

Princ parket s. r. o. nezapomíná sledovat nové trendy z oblasti technologií. Zástupci společnosti se spolu s jednatelem účastní školení či výstav z této oblasti. Jednak tím dochází k rozšíření odborného vzdělání účastníků, a také zde může dojít k navázání nových kontaktů a případných obchodních partnerství.

2.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Nezbytnou součástí marketingu je samotný výrobek nebo služba podniku. Hlavním produktem společnosti Princ parket s. r. o. jsou vícevrstvé dřevěné podlahy na zakázku. Používanými dřevinami jsou především dub, jasan, vlašský ořech a buk. Dřevěné podlahy se dělí na 3 základní modelové řady: Princ parket Essential Collection, Přírodní podlahy OPUS a Podlahy kouř CORPUS. Jednotlivé řady se liší zpracováním surového dřeva, které určuje finální výraz a charakter podlahy. Silnou stránkou společnosti jsou jednoznačně povrchové úpravy podlah. Díky kombinaci mechanických úprav reliéfu s různými barvami olejů vznikají originální designy parket. Díky moderním technologiím je možná i tvorba vykládaného motivu přímo do dřevěné podlahy. Firma bere v potaz nápady a tvořivost vlastních klientů, je tak jediným podnikem na českém a slovenském trhu, který tuto možnost nabízí. Díky této specializované výrobě firma

disponuje velkou konkurenční výhodou na trhu. Kromě dřevěných podlah podnik nabízí i dekorativní obklady stěn, stropu a schodišť. (Princparket.cz, 2016)

Ceny firma stanovuje nákladově s tím, že si k ceně přičte žádoucí ziskovou přirážku. Je nutno podotknout, že ceny výrobků společnosti nejsou nejlevnějšími na trhu. Je to zejména z toho důvodu, že firma musí v ceně zohlednit i fakt, že surovina pochází z legálních středoevropských zdrojů. To významně ovlivňuje výši cen. I přesto společnost nabízí několik různých velikostí podlahových dílců parket, které se odlišují cenou a mohou se tak stát přístupnějšími většímu okruhu zájemců.

Důležitým prvkem v rámci marketingových faktorů je také reklama. Firma se v prvé řadě prezentuje webovými stránkami. Tyto stránky lze hodnotit jako přehledné a informace v nich jako logicky uspořádané a aktualizované. Firma vlastní i profil na sociálních sítích, které v oblasti marketingu hrají v dnešní době důležitou roli. Nenahraditelná je také bannerová reklama, kterou firma zvyšuje povědomí o značce Princ parket. Samozřejmě také nezapomíná na reklamní inzerci v tištěných médiích. V odborném časopise DOMOV se mu navíc podařilo získat ocenění Produkt roku 2010. Tímto oceněním, udělovaným odborníky, se potvrdila užitná hodnota a technické parametry dvouvrstvé parkety Listoncino. Společnost vydává také vlastní zpravodaj NEWSPARK, který informuje o aktualitách z oblasti dřevěných podlah Princ parket. Firma v pravidelných intervalech organizuje také produktové školení o dřevěných podlahách a podnikových produktech. Cílem těchto školení je bližší seznámení s celkovou filozofií společnosti. Zájemcům je zde mimo jiné poskytnut pohled na samotný výrobní proces parket. Jednou z forem marketingové podpory je i účast na výstavách a veletrzích. Zástupci společnosti se každoročně účastní těchto akcí v tuzemsku i zahraničí. Přípravu na tyto akce firma nepodceňuje, jelikož si uvědomuje, že právě zde se vytváří ideální prostor pro setkávání odborné veřejnosti jak na straně nabídky, tak i poptávky. Princ parket s. r. o. se tak účastnil například Stavebního veletrhu v Brně nebo Veletrhu Bývania v Trenčíně.

Na dobré image firmy se významným způsobem podílí kvalita výrobků. Podlahy Princ parket splňují veškeré hygienické normy a předpisy dle Evropských norem, proto mohou nosit označení CE. Jejich kvalita je ověřována v certifikovaném zkušebním

ústavu a povrchy jsou testovány v německých laboratořích. Dále jsou vyráběny s maximálním ohledem na životní prostředí a minimální spotřebou energie.

Péče o stávající zákazníky se stává čím dál více vyhledávaným a oceňovaným aspektem ze strany samotných zákazníků. V Princ parket s. r. o. je péče o zákazníky v rukou certifikovaných partnerů a obchodně-technických manažerů, kteří disponují vysokou úrovní znalostí o produktu. Firma dále využívá služeb osvědčených podlahářů. Tím je zajištěna maximální kvalita celého procesu, tedy od výběru podlahy, přes realizaci až po následnou péči o zákazníka. Firma zajišťuje nadstandardní záruku na práci a produkty po dobu 5 let. Následný servis (například pomoc při renovaci) je také zajištěn.

Distribuce funguje přes síť certifikovaných partnerů, kterými jsou podlahová a interiérová studia nebo samostatní realizátoři. Firma pořádá i pravidelné semináře, jejichž účastníci získají patřičné informace a certifikaci. O tyto partnery pečují obchodně-techničtí manažeři firmy. Princ Parket s. r. o. upřednostňuje osobní přístup s vysokou technickou znalostí produktů a jejich možností, což se jeví z důvodu unikátnosti produktu a povahy zakázkových řešení jako nezbytnost.

2.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Princ parket s. r. o. je výrobním podnikem, proto většina jeho zaměstnanců působí ve výrobním úseku. Jelikož právě tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představují nejvýznamnější část celkových výnosů firmy, měla by společnost věnovat výrobním faktorům a celkovému řízení výroby dostatečnou pozornost.

Z hlediska vnitropodnikové logistiky podnik realizuje zakázkovou výrobu. Jednotlivé dřevěné podlahy jsou vyráběny na základě přání a požadavků zákazníků. Potvrzení uzavření objednávky klienti obdrží prostřednictvím emailu přímo z výroby. Jednotlivé objednávky jsou řazeny na základě termínu dodání, který požadují zákazníci. V rámci tohoto procesu dochází k tvorbě týdenních plánů výroby. Na ty dohlíží vedoucí výroby, který na začátku každého dne stanoví konkrétní pořadí zakázek realizovaných v daný den. Firma se snaží o co nejkratší výrobní termíny dodávek a nezapomíná i na potvrzení přesného termínu dokončení výroby. Vzhledem k tomu, že přírodní materiály, ze kterých se výrobky skládají, podléhají určitému chování, není reálné v některých případech garantovat přesný termín dodání. Snahou však je dodržení dodacích lhůt

v termínu 5 týdnů a u větších formátů řezaných na zakázku kolem 10 týdnů. Většina klientů Princ parket s. r. o. s tak dlouhými dodacími lhůtami nemá problém. Lze se tak domnívat proto, že v mnohých případech se nejedná o zrovna nejlevnější záležitost, a proto ji klienti řeší v dostatečném časovém předstihu.

Materiálové vstupy lze rozdělit do několika kategorií. První skupinu tvoří materiál pro výrobu spodní vrstvy parket, která je tvořená ze stabilního smrkového dřeva nebo překližky. Toto měkké dřevo je využíváno pro zajištění stability hotového produktu i při změnách vlhkosti v prostředí. Druhou skupinou je materiál pro střední vrstvu, v rámci kterého je odebíráno především smrkové dřevo. Pro horní vrstvu pak Princ parket s. r. o. nakupuje tvrdé dřevo, zejména buk a jasan. V rámci zásobování podnik dále nakupuje oleje od firmy Biofa a další méně významné položky jako překližky, lepidla, tmely apod. Firma se předzásobuje zhruba na 2–4 měsíce. Společnost se snaží pružně reagovat na požadavky zákazníka a optimalizovat vstupy materiálu tak, aby odpovídaly požadavkům výstupů. Průměrná částka vázaná v zásobách činí 12 milionů korun (Interní podnikový systém HELIOS Orange, 2016).

Lokalizace vnitropodnikových jednotek je následující. V přední části areálu stojí prodejní hala, ve které se nachází vzorková prodejna. Součástí haly jsou také kanceláře personálu podniku a sociální místnosti. Na prodejní halu navazuje výrobní úsek. Tento objekt je rozdělen na několik částí, přičemž každá část se zaměřuje na jiný druh činnosti (lepení, frézování, povrchové úpravy a olejování). Za výrobní halou se nachází manipulační plocha, která slouží především pro otáčení obsluhujících kamionů. Za manipulační plochou jsou situovány 3 skladové haly. Tyto objekty jsou navzájem propojeny a jsou využívány pouze pro skladování hotových výrobků, které jsou převáženy na paletách z výrobní haly. V prostorách tedy nejsou žádné výrobní či technologické zařízení. Hala jedna je navržena jako volná bez jakéhokoliv dělení na jednotlivé místnosti. V hale dvě je vybudována vnitřní jednopodlažní vestavba, ve které se nachází sociální místnost (WC) a kancelář mistra. Hala tři zahrnuje dva příruční sklady. Funguje zde jednosměnný provoz v rámci jedné pracovní doby. Přeprava skladového sortimentu výrobků je zajišťována automobilovou dopravou na vozidlech zákazníků či odběratelů.

Pružnost dodávek k zákazníkům je zajištěna díky rozsáhlé skladovací ploše o rozloze přes 3000 m^2. Nedochází tak ke zbytečným zásobám a možnému poškození již zabalených palet z důvodu špatné manipulace či nepříznivého počasí. O flexibilitě zásob ve výrobním logistickém řetězci vypovídá doba obratu zásob, která se ve sledovaném období snižovala (více v kapitole 2.3.5.5).

Jelikož firma uskutečňuje materiálově náročnou výrobu, v celkových nákladech převažují především náklady na spotřebu materiálu a energie. Jejich vývoj za období 2011–2015 znázorňuje Tabulka 14.

Tabulka 14: Spotřeba materiálu a energie v období 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)	10 401	18 068	17 426	29 431	42 660

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Je zřejmé, že spotřeba materiálu a energie se po celé sledované období zvyšovala. Tento vývoj byl zapříčiněn zvýšenou poptávkou po produktech společnosti a také zvýšenou cenou surovin a energie v daném období. To pro firmu nevytváří ideální podmínky, protože je tak nucena zvedat ceny svých výrobků. Firma by se proto v budoucnu měla zaměřit na technologie minimalizující celkovou spotřebu energie.

2.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V rámci podnikových zdrojů byla analýza zaměřena na hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotný majetek.

2.3.4.1 Hmotné zdroje

Jak již bylo dříve uvedeno, analyzovaná firma má výrobní charakter, proto je podstatná především jeho výrobní základna. Sídlo má společnost v obci Telnice u Brna. Zde se nachází výrobní závod, administrativní zázemí i podlahové studio. Velký podíl na dlouhodobém hmotném majetku má ve společnosti právě výrobní vybavení. Ve sledovaném období byl významný rok 2014, ve kterém došlo k investicím do výrobní základny podniku. Největší investicí v tomto roce byla pila PROFICUT Combi v pořizovací ceně 670 tis. Kč. Samostatné movité věci po většinu sledovaného období tvořily na dlouhodobém hmotném majetku největší podíl (více v kapitole 2.3.5.1).

Firma se v rámci možností snaží každým rokem investovat do dlouhodobého hmotného majetku a obměňovat průběžně tyto zdroje tak, aby nedocházelo k přílišnému zastarávání. Podrobná struktura dlouhodobého hmotného majetku je uvedena v příloze práce.

2.3.4.2 Lidské zdroje

Efektivní fungování společnosti závisí také velkou měrou na samotných lidských zdrojích firmy. Firma by měla vytvořit takový tým pracovníků, který poskytne zákazníkům služby té nejvyšší kvality.

Tabulka 15: Vývoj počtu zaměstnanců v období 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný počet zaměstnanců	10	19	27	22	28
Z toho řídící	1	1	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Z Tabulky 15 je patrné, že počet zaměstnanců se s výjimkou roku 2014 zvyšoval. Řídícím pracovníkem je ve společnosti Princ parket s. r. o. jednatel společnosti, který je zároveň i jejím majitelem. Další zaměstnanci firmy pracují v rámci jednotlivých oddělení, kterými jsou nákupní, výrobní, prodejní, výzkumu a vývoje a PR oddělení. Velká část zaměstnanců je tvořena manuálními pracovníky, kteří působí přímo ve výrobě. Firma dále spolupracuje s několika certifikovanými partnery, kteří mají dlouholeté zkušenosti a praxi v oblasti samotné realizace a pokládky.

Tabulka 16 zobrazuje věkovou struktura zaměstnanců v posledním sledovaném roce daného období.

Tabulka 16: Věková struktura zaměstnanců Princ parket s. r. o. v roce 2015

Věková struktura	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61 a více
Počet zaměstnanců	1	4	4	5	6	3	3	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Nejvyšší podíl ve věkové struktuře zaujímají zaměstnanci ve věkové kategorii 41– 45 let. V kategorii 61 a více let není zaměstnána ani jedna osoba. Z Tabulky 16 je patrné, že téměř polovina zaměstnanců je starší 40 let. Firma tak může čerpat ze zkušeností a mnohaleté praxe těchto zaměstnanců. Jedná se o rodinnou firmu, tudíž její zaměstnanci se navzájem znají a dochází tak mezi nimi ke snadnější komunikaci. To

může být bráno jako velká výhoda, jelikož tak lze lépe předcházet případným problémům. Je nutno uvést, že podnik dbá na omlazování kolektivu, proto se ve věkové struktuře nachází i početná skupina zaměstnanců do 35 let věku.

Tabulka 17 se zabývá vzdělanostní strukturou zaměstnanců firmy v roce 2015.

Tabulka 17: Vzdělanostní struktura zaměstnanců Princ parket s. r. o. v roce 2015

	Vysokoškolské vzdělání	Úplné střední vzdělání	Střední vzdělání
Počet zaměstnanců	3	9	16

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Je patrné, že z celkového počtu zaměstnanců tvořily v daném roce největší počet osoby se středním vzděláním s výučním listem. Jelikož je Princ parket s. r. o. výrobním podnikem, manuální pracovníci tvoří důležitou součást pracovního týmu a firma by se bez nich těžko obešla. V roce 2015 se ve vzdělanostní struktuře dále podílelo 9 zaměstnanců s úplným středním vzděláním (s maturitou) a 3 pracovníci s vysokoškolským vzděláním.

V rámci motivačních faktorů významně působí mzdové ohodnocení. Tabulka 18 obsahuje vývoj průměrné mzdy ve společnosti Princ parket s. r. o. v období 2011–2015.

Tabulka 18: Vývoj průměrné mzdy v období 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná mzda (v Kč)	19 697	20 126	21 504	22 132	22 968

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Průměrná mzda ve sledovaných letech postupně rostla. Tento vývoj v podstatě koresponduje s celorepublikovým vývojem průměrné mzdy. V posledním sledovaném roce dosahovala tato mzda výše 22 968 Kč.

Zaměstnanci při vstupu do zaměstnání absolvují školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Tato školení jsou pak opakována v rámci ročních intervalů. Dále jsou poskytována speciální školení, které zohledňují jednotlivé pracovní pozice. Jedná se tak například o školení v oblasti zákaznického servisu a prodejních dovedností, které využijí zejména obchodní zástupci společnosti, nebo školení z účetní a daňové oblasti zaměřené na zaměstnance z ekonomických oddělení.

Tabulka 19 zobrazuje vývoj osobních nákladů v letech 2011–2015.

Tabulka 19: Vývoj osobních nákladů 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Výše osobních nákladů (v tis. Kč)	1 569	1 486	2 913	4 130	5 327

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Výše osobních nákladů tvoří nezanedbatelnou část celkových ročních výdajů společnosti. Na osobních nákladech se v uvedeném období nejvíce podílely mzdové náklady (v roce 2015 činily 3 962 tis. Kč), dále pak náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (1 300 tis. Kč v roce 2015) a v menší míře i sociální náklady (65 tis. Kč v roce 2015).

Oblast lidských zdrojů je často skloňována spolu s produktivitou práce. Tabulka 20 obsahuje vývoj produktivity práce ve sledovaném podniku.

Tabulka 20: Produktivita práce z přidané hodnoty v období let 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	385	265	238	392	499

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Produktivita práce z přidané hodnoty firmě říká, jak velká přidaná hodnota v peněžním vyjádření byla vyprodukována jedním zaměstnancem firmy (Businessvize.cz, 2016). Pozitivně lze hodnotit fakt, že v roce 2014 se i přes úbytek počtu zaměstnanců produktivita firmy zvyšovala. Ukazatel se tak zvyšoval díky dosažení vyšší přidané hodnoty a většímu objemu prodaných výrobků.

V oblasti produktivity práce se lze setkat také s ukazatelem měřícím osobní náklady z přidané hodnoty. Firma tak získá přehled o tom, kolik hodnoty získané díky strojům a přeměně vstupu na výstupy připadá na jednu korunu vyplacenou na mzdách (Businessvize.cz, 2016), více Tabulka 21.

Tabulka 21: Osobní náklady k přidané hodnotě v období let 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady k přidané hodnotě (v %)	4	2,9	4,5	4,8	3,8

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

V roce 2015 se hodnota ukazatele snížila o jeden procentní bod, což vypovídá o tom, že čím dál menší část vyprodukována firmou připadá na platy zaměstnanců. Lze tak usuzovat zvyšující se výkonnost podniku.

2.3.4.3 Finanční zdroje

V současné době mnoho firem využívá na financování svých činností cizí zdroje. Princ parket s. r. o. je z velké části na cizích zdrojích závislý, podíl vlastního kapitálu za sledované období nepřesáhl 20 %. Největší podíl na cizích zdrojích měly po celou dobu převážně krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci.

Dalším finančním zdrojem může být také zisk. Analyzovaná firma měla ve sledovaných letech 2011–2015 kladný výsledek hospodaření, z tohoto hlediska byla tedy v silné pozici. V minulém období tak mohl být tento zisk použit na úhradu ztrát minulých let. V roce 2015 dosáhl čistý zisk výše 4 845 tis. Kč. Finanční zdroje firmy jsou podrobněji rozebrány v kapitole 2.3.5.1.

Významným finančním zdrojem mohou být také dotace. V minulých letech firma obdržela finanční prostředky na investiční a provozní účely. V roce 2015 tak například byla přijata dotace z Úřadu práce na pracovní místa ve výši 102 tis. Kč a dále dotace ze státního rozpočtu na pořízení dlouhodobého hmotného majetku ve výši 5 772 tis. Kč. V dotačním období 2014–2020 se pro firmu může stát významnou příležitostí operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Cílem programu je podpora malých a středních podniků v oblasti rozvoje výzkumu a vývoje nebo efektivnějšího nakládání s energií (Czechinvest.org, c1994-2016). Firma tuto příležitost aktivně využívá a dotaci směřovala na realizaci projektu zaměřeného na zavedení sériové výroby třívrstvých designových parket tl. 8 mm s možností jejich individualizace a zavedení technologie pro úsporu zdrojů a surovin ve výši 5 850 tis. Kč. Další formou podpory pro malé a střední podnikatele je program Záruka, jehož založení iniciovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu, poskytovatelem podpory je Českomoravská záruční a rozvojová banka. Cílem programu je podpořit prostřednictvím záruk přístup malých a středních podnikatelů k bankovním úvěrům na realizaci jejich podnikatelských projektů. Úvěry od úvěrujících bank budou poskytovány především na pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a financování zásob (Czechinvest.org, c1994-2016). V programovém období 2007–2013 firma realizovala

například podnikatelský záměr na zvýšení kapacity pro výrobu nášlapné dýhy a výrobu parket z důvodu uspokojení rostoucí poptávky. Od Českomoravské záruční a rozvojové banky se jí podařilo získat dotaci ve výši 4 200 tis. Kč. K vlastní technologii tak například pořídila rotační frézy, formátovací pily, linky na lisování dvou až třívrstvých parket, linky na opracování parket a kartáčovací stroj ve výši 3 927 tis. Kč a zásoby ve výši 1 428 tis. Kč (Interní podnikový systém HELIOS Orange, 2016).

2.3.4.4 Nehmotné zdroje

V rámci nehmotných zdrojů vykazuje společnost pouze software. Vzhledem ke skutečnosti, že význam nehmotných zdrojů stále stoupá, měla by firma do těchto zdrojů více investovat. Příležitost tak lze spatřovat ve vývoji nových výrobních technologií, díky kterým bude dosaženo například vyšší efektivnosti pracovních činností.

V dnešní době je velmi důležitá také image firmy a její vnímání ze strany potenciálních i stávajících zákazníků. Ti na Princ parket s. r. o. nejvíce oceňují přátelský a kompetentní přístup a ochotu řešit i problémové záležitosti. Právě samotné jednání představitelů i samotných zaměstnanců je klíčovým aspektem, který se podílí na vytváření celkové image. Firma si za téměř patnáctiletou existenci získala sympatie také u osob, kterým není lhostejná ochrana životního prostředí. Image firmy lze tedy vnímat jako jednu z jejích silných stránek.

2.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

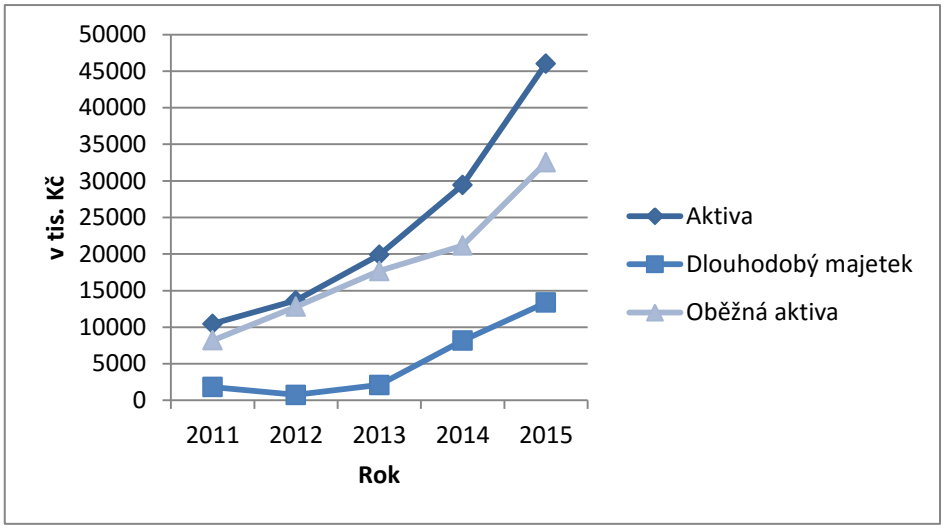
Finanční analýza firmy byla provedena na základě rozboru výkazu zisku a ztráty a rozvahy za roky 2011–2015. Nejprve se práce zabývala horizontální a vertikální analýzou rozvahy, posléze byla stejná metoda aplikována i na výkaz zisku a ztráty. Finanční analýza byla poté doplněna o výpočet a interpretaci poměrových ukazatelů.

2.3.5.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy sleduje vývoj jednotlivých položek aktiv a pasiv v čase, v rámci této diplomové práce je vývoj sledován ve vztahu k minulému účetnímu období. Kompletní výsledky horizontální analýzy jsou zahrnuty v přílohách této práce.

Nejprve se horizontální analýza rozvahy zaměřuje na stranu **aktiv.**

Graf 4: Vývoj celkových aktiv, dlouhodobého majetku a oběžných aktiv za období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

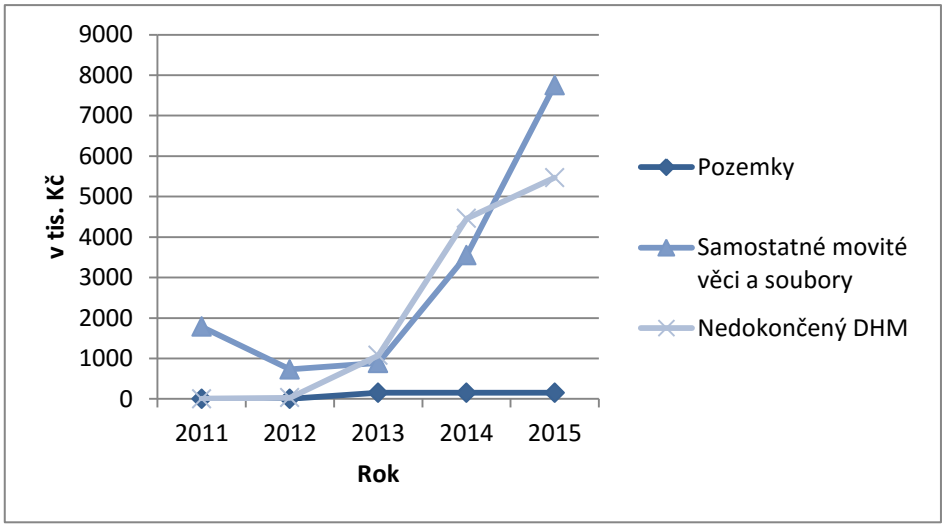
Graf 4 ukazuje, že celková hodnota aktiv ve sledovaném období strmě vzrůstala. Zatímco v roce 2011 byl jejich objem 10 454 tis. Kč, v roce 2015 dosahovaly mnohonásobně vyšší velikosti, konkrétně 46 020 tis. Kč. V tomto roce byl zároveň zaznamenán nejvyšší meziroční přírůstek, kdy došlo k navýšení objemu aktiv o 56,42 % oproti roku 2014. Důvodem tohoto nárůstu bylo navýšení objemu oběžného majetku, který prakticky kopíruje vývoj celkových aktiv.

Objem dlouhodobého majetku měl do roku 2012 klesající tendenci. V rámci sledovaných let byl v tomto roce objem dlouhodobého majetku nejnižší, jeho velikost byla 758 tis. Kč (meziroční pokles o 58,53 %). Příčinou tohoto úbytku byly zvyšující se oprávky, čímž se zůstatková cena majetku snížila. K největšímu meziročnímu přírůstku dlouhodobého majetku došlo v roce 2014 (286,72 %). V následujícím roce nárůst pokračoval a jeho hodnota vykazovala 13 369 tis. Kč. Společnost v těchto letech více investovala do nového dlouhodobého hmotného majetku.

Jak již bylo uvedeno výše, vývoj oběžných aktiv byl podobný průběhu vývoje celkových aktiv. Nejnižší hodnotu měla oběžná aktiva v roce 2011 (8 204 tis. Kč). Nejvyšší hodnota této položky byla v roce 2015 (32 535 tis. Kč.), ovšem největší meziroční přírůstek byl dosažen v roce 2012, a to 56,09 %. To bylo způsobeno především nárůstem zásob.

Graf 5 zachycuje vývoj jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku ve sledovaném období.

Graf 5: Vývoj jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku v období 2011–2015



(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

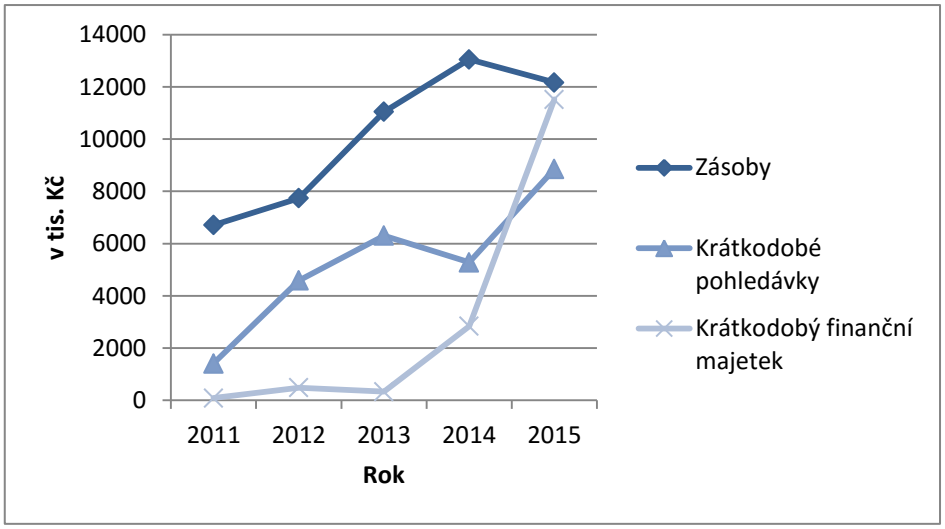
V rámci dlouhodobého hmotného majetku měly největší hodnotu samostatné movité věci a soubory. Nejnižší hodnotu vykazovaly v roce 2012 (729 tis. Kč). V témže roce byl vypočítán i nejvyšší meziroční úbytek, a to −59,18 %. Důvodem byl opět nárůst oprávek. Naopak nejvyšší meziroční přírůstek byl v roce 2014, a to o celých 300 %. V tomto roce firma pořídila například pilu PROFICUT Combi a kamerový systém. K dalšímu nárůstu došlo v roce 2015, přičemž největší investicí v tomto roce byl nákup nové tmelící linky.

Další položku tvoří nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2011 vykazoval nulový zůstatek, od roku 2012 ovšem došlo k jeho nárůstu na 29 tis. Kč. Od tohoto roku se jeho hodnota postupně navyšovala a v roce 2015 již vykazoval hodnotu 5 465 tis. Kč.

Pozemky ve sledovaném období měly nulovou hodnotu, a to až do roku 2012. V roce 2013 došlo k mírnému nárůstu, kdy hodnota této položky byla 150 tis. Kč. Firma dokoupila přilehlý pozemek v blízkosti firmy.

Graf 6 znázorňuje vývoj jednotlivých položek oběžného majetku.

Graf 6: Vývoj jednotlivých položek oběžného majetku v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

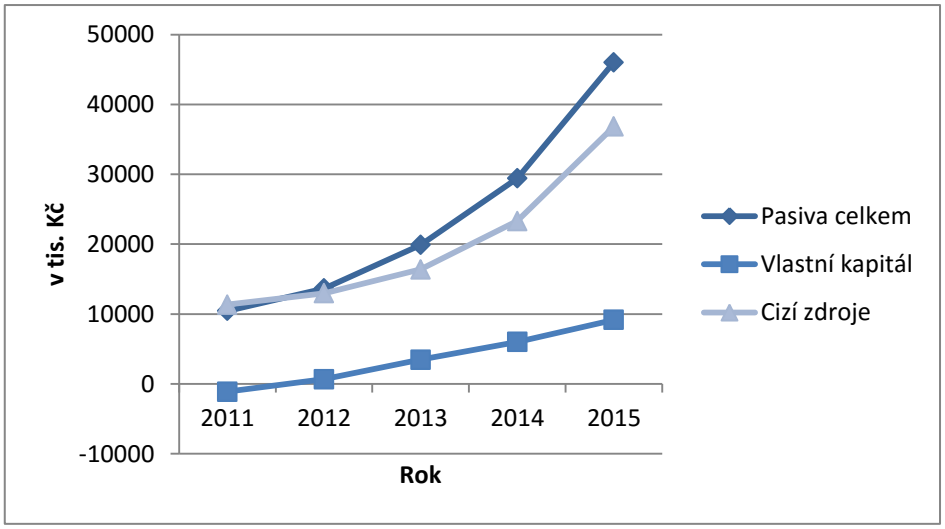
Vývoj zásob měl do roku 2014 vzrůstající tendenci. Nejvyšší meziroční přírůstek byl v roce 2013 (42,82 %), který byl způsoben zejména nárůstem materiálu. Jednalo se především o nákup dubových lamel, překližek, smrkových laťovek a polyuretanových tavných lepidel. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu, objem zásob v tomto roce vykazoval hodnotu 12 164 tis. Kč. Jednalo se i o nejvyšší meziroční úbytek (−6,77 %).

Objem krátkodobých pohledávek ve vybraném období kolísal. Do roku 2013 objem položky stoupal, další rok byl však zaznamenán nejvyšší meziroční úbytek (−16,27 %) a zůstatková cena činila 5 280 tis. Kč. V roce 2015 ovšem objem krátkodobých pohledávek vzrostl na 8 852 tis. Kč, kdy se zároveň jednalo o nejvyšší hodnotu sledovaných let.

Krátkodobý finanční majetek vykazoval nejnižší hodnotu v roce 2011 (87 tis. Kč), zároveň byl v tomto roce vykázán i nejvyšší meziroční úbytek (−93,10). Nejvyšší meziroční přírůstek byl zaznamenán v roce 2014 (752,25 %). Tento vývoj byl způsoben zejména nárůstem účtů v bankách.

Následující část práce se zabývá horizontální analýzou **pasiv**. Graf 7 odráží vývoj celkových pasiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů za roky 2011–2015.

Graf 7: Vývoj celkových pasiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

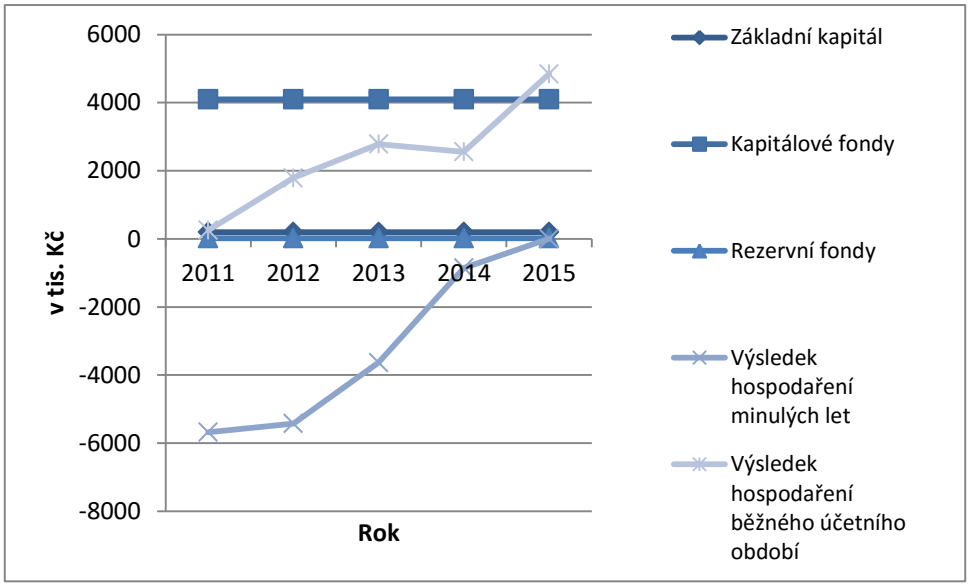
Objem celkových pasiv se v období 2011–2015 zvyšoval. V roce 2011 byla tato hodnota nejnižší a dosahovala výše 10 454 tis. Kč. V tomto roce byl také zaznamenán nejvyšší meziroční úbytek, a to −21,02 %. Nejvyšší hodnotu měla pasiva v roce 2015 (46 020 tis. Kč), kdy byl zároveň sledován i nejvyšší meziroční přírůstek (56,42 %).

Také vlastní kapitál měl za uvedené období stoupající tendenci. V roce 2011 byla jeho hodnota záporná, a to −1 348 tis. Kč. V následujícím roce je však jeho zůstatek již kladný. V roce 2013 byl zaznamenán nejvyšší meziroční přírůstek (405,24 %). Nejvyšší hodnota potom byla sledována v roce 2015 (9 170 tis. Kč).

Cizí zdroje opět kopírují průběh předcházejících dvou položek. Od roku 2011 došlo k jejich postupnému navyšování. Nejnižší hodnotu měly cizí zdroje v roce 2011, a to 11 365 tis. Kč. Nejvyšší hodnota byla opět zaznamenána v závěru sledovaného období, v roce 2015 byl zůstatek 36 845 tis. Kč. Také zde došlo k nejvyššímu meziročnímu přírůstku (58,15 %).

Graf 8 zobrazuje vývoj jednotlivých položek vlastního kapitálu.

Graf 8: Vývoj jednotlivých položek vlastního kapitálu v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

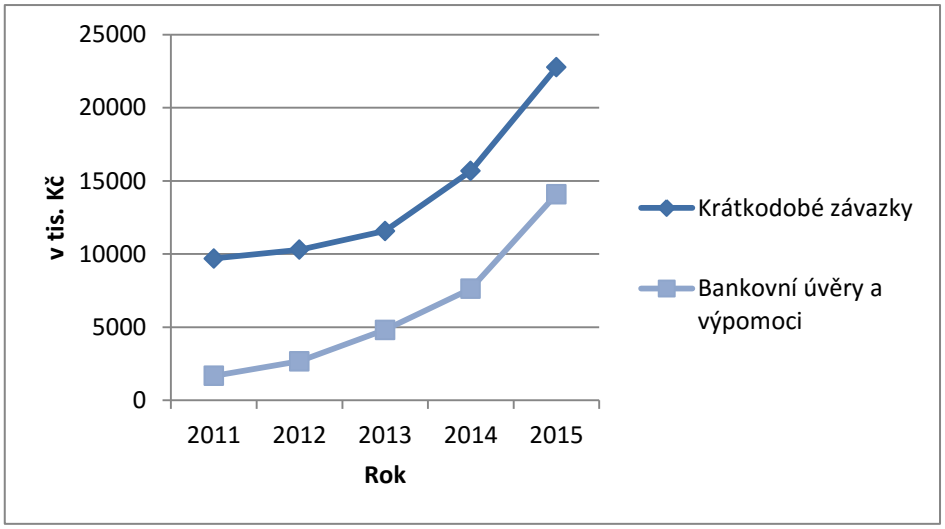
Základní kapitál zůstal po sledované roky na stejné hodnotě 200 tis. Kč. Stabilní hodnoty po celé sledované období měly také kapitálové fondy, které po všechny roky byly ve výši 4 097 tis. Kč. Rezervní fondy vykazovaly v roce 2011 zůstatek 18 tis. Kč. V následujícím roce došlo k navýšení na 20 tis. Kč, přičemž tato hodnota byla udržena po všechny následující roky.

Výsledek hospodaření minulých let se ve vymezeném čase postupně zvyšoval. V roce 2011 vykazoval nejnižší hodnotu (−5 675 tis. Kč). Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2015, kdy byl jeho zůstatek poprvé kladný (8 tis. Kč), zároveň se však jednalo o největší meziroční úbytek (−100,94 %).

Poslední položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření běžného účetního období. Firmě se podařilo ve všech sledovaných letech vykázat zisk. Nejnižší hodnota zisku byla zaznamenána v roce 2011 (256 tis. Kč), nejvyšší v roce 2015, kdy zisk dosáhl 4 845 tis. Kč. Nejvyšší meziroční přírůstek byl sledován v roce 2012 (600 %).

V Grafu 9 je zobrazen vývoj jednotlivých položek cizích zdrojů v letech 2011–2015.

Graf 9: Vývoj jednotlivých položek cizích zdrojů v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Co se týká krátkodobých závazků, ty v letech 2011–2015 zaznamenaly stálý růst. Nejvyšší hodnotu měly krátkodobé závazky v roce 2015 (22 759 tis. Kč), kdy byl zároveň dosažen i nejvyšší meziroční přírůstek hodnoty (45,23 %). Důvodem bylo především zvýšení závazků z obchodních vztahů.

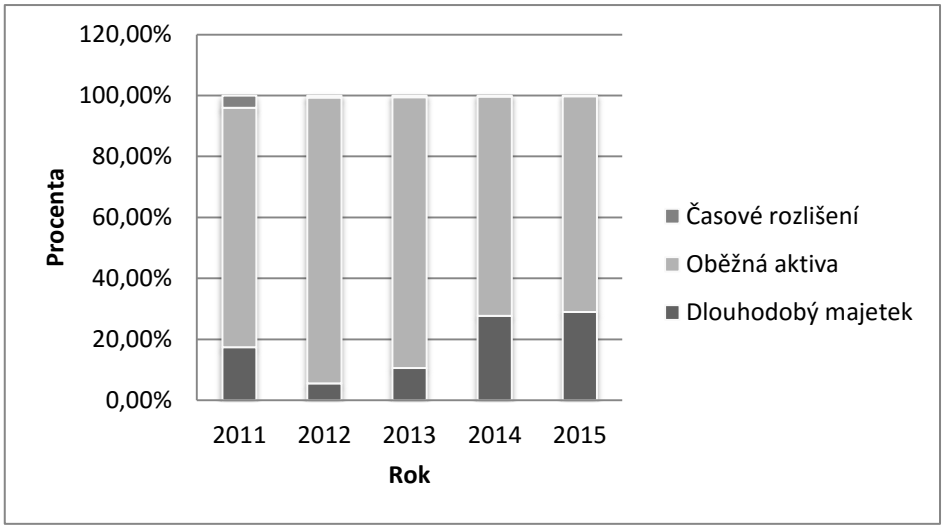
K navýšení postupně docházelo i u položky bankovní úvěry a výpomoci, a to v celém analyzovaném období. Nejvyšší hodnotu tak měly v roce 2015 (14 086 tis. Kč), kdy bylo dosaženo i nejvyššího meziročního přírůstku (84,69 %). Příčinou byl zejména růst dlouhodobých bankovních úvěrů.

2.3.5.2 Vertikální analýza rozvahy

Tato část diplomové práce se zabývá vertikální analýzou rozvahy za období 2011–2015. Vertikální analýza zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazu na celkové výši aktiv či pasiv. Kompletní výsledky vertikální analýzy jsou zahrnuty v přílohách.

Vertikální analýza rozvahy je nejdříve provedena na straně **aktiv**. Graf 10 znázorňuje jejich strukturu za období 2011–2015.

Graf 10: Struktura dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení v období 2011–2015

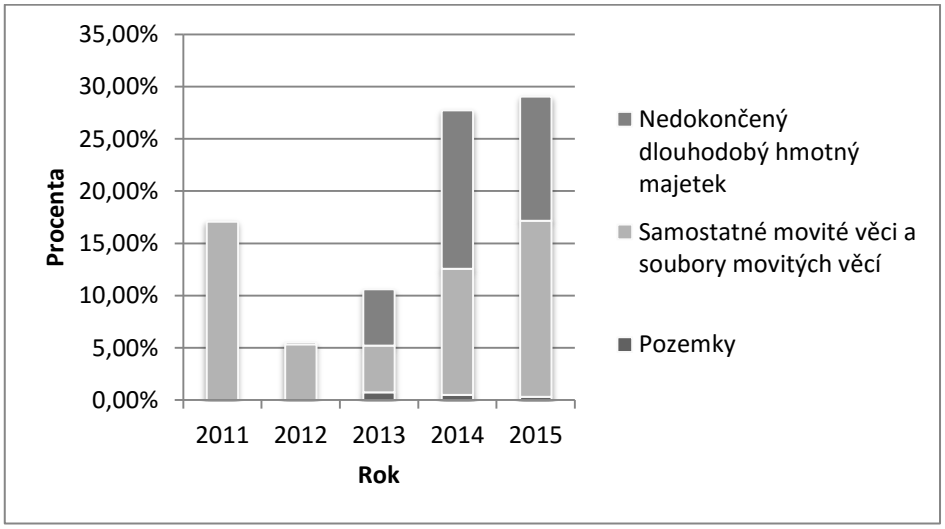


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Ve struktuře aktiv výrazně převládala oběžná aktiva, což se dá vzhledem k charakteru společnosti očekávat. Dlouhodobý majetek od roku 2013 zvyšoval svůj podíl, a to zejména díky rozšíření položky dlouhodobého hmotného majetku. Časové rozlišení tvořilo nízký podíl.

Graf 11 zobrazuje strukturu jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku za sledované období.

Graf 11: Struktura jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku v období 2011–2015

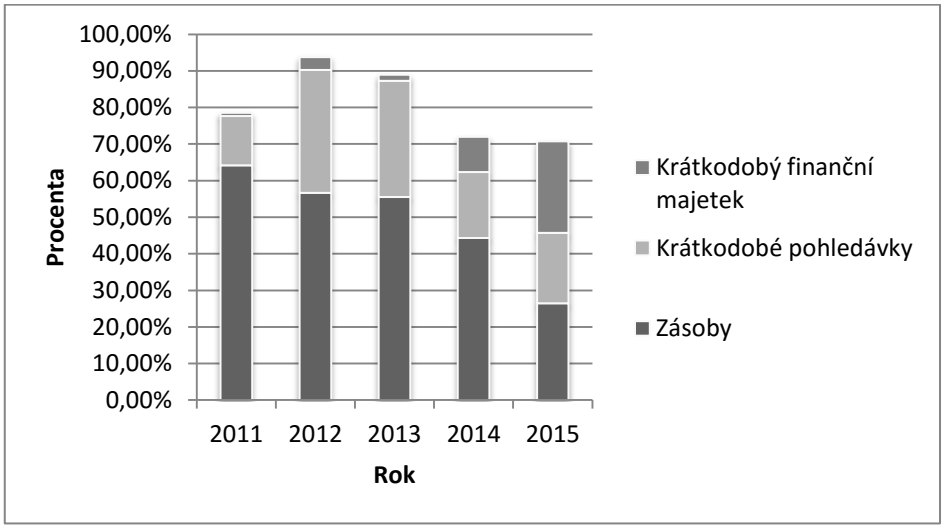


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Vývoj struktury jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku ve vztahu k celkovým aktivům byl ve sledovaném období poměrně proměnlivý. Do roku 2012 se na struktuře tohoto majetku podílely zejména samostatné movité věci a soubory movitých věcí. V následujících letech se ovšem zvyšoval i podíl nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Podíl pozemků byl zanedbatelný.

Graf 12 zobrazuje strukturu jednotlivých položek oběžných aktiv v letech 2011–2015.

Graf 12: Struktura jednotlivých položek oběžných aktiv v období 2011–2015

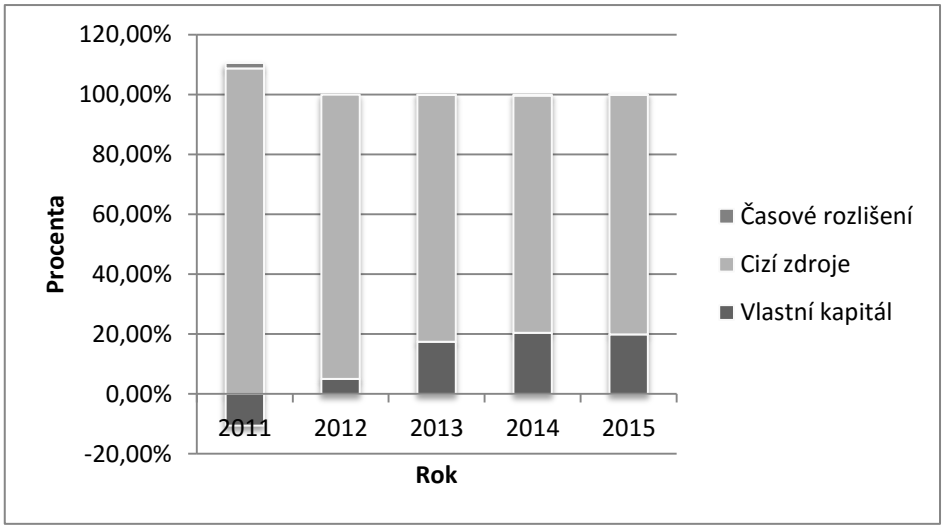


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Největší podíl vzhledem k celkovým aktivům tvořily v letech 2011–2014 zásoby. Podíl krátkodobých pohledávek byl také výrazný. V roce 2015 došlo díky nárůstu účtů v bankách ke zvýšení podílu krátkodobého finančního majetku (25,03 %), který byl téměř totožný s podílem zásob (26,43 %).

Následující část se zabývá vertikální analýzou **pasiv**. Graf 13 znázorňuje strukturu pasiv v letech 2011–2015.

Graf 13: Struktura vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení v období 2011–2015

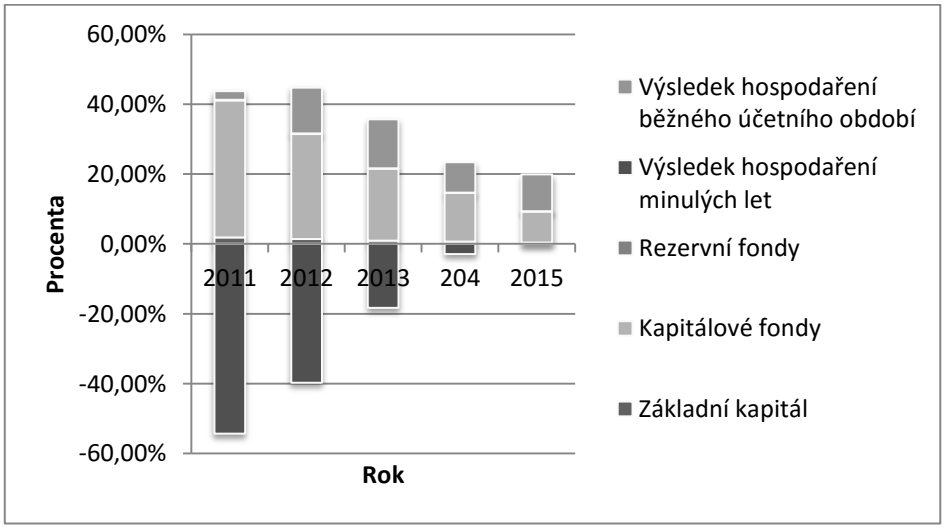


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Ve struktuře pasiv v uvedeném období s velkou převahou převládaly cizí zdroje. Jejich podíl neklesl v letech 2011–2015 pod 80 %, což značí vysokou závislost firmy na úvěrech. Podíl vlastního kapitálu se sice každým rokem zvyšoval, v roce 2015 ovšem mírně klesl na 19,93 %. Časové rozlišení mělo nízký podíl po celé sledované období.

Graf 14 zobrazuje strukturu jednotlivých položek vlastního kapitálu v období 2011–2015 vzhledem k celkovým pasivům.

Graf 14: Struktura jednotlivých položek vlastního kapitálu v období 2011–2015

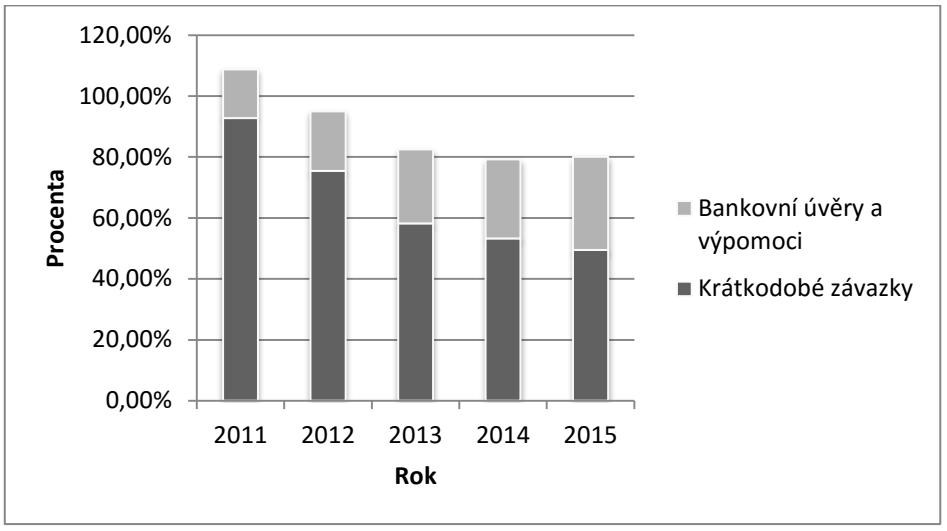


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Největší podíl tvořily do roku 2014 kapitálové fondy. V roce 2015 měl většinový podíl v poměru k celkovým pasivům výsledek hospodaření běžného účetního období (10,53 %). Co se týká výsledku hospodaření minulých let, vykazoval v daném období ztrátu, až v roce 2015 dosáhl podílu 0,02 %. Nízký podíl na celkových pasivech tvořily i základní kapitál (0,43 % v roce 2015) a rezervní fondy (0,04 % v roce 2015).

Graf 15 sleduje strukturu jednotlivých položek cizích zdrojů vzhledem k celkovým pasivům v letech 2011–2015.

Graf 15: Struktura jednotlivých položek cizích zdrojů v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Ve struktuře cizích zdrojů v daném období jednoznačně převažovaly krátkodobé závazky a to zejména díky závazkům z obchodních vztahů. Od roku 2011 se zvyšoval podíl bankovních úvěrů a výpomocí, které v roce 2015 měly na cizích zdrojích podíl 30,61 %. Pozitivně působí fakt, že se na struktuře cizích zdrojů nepodílely dlouhodobého závazky, čímž firma zabraňuje dlouhodobému zadlužení.

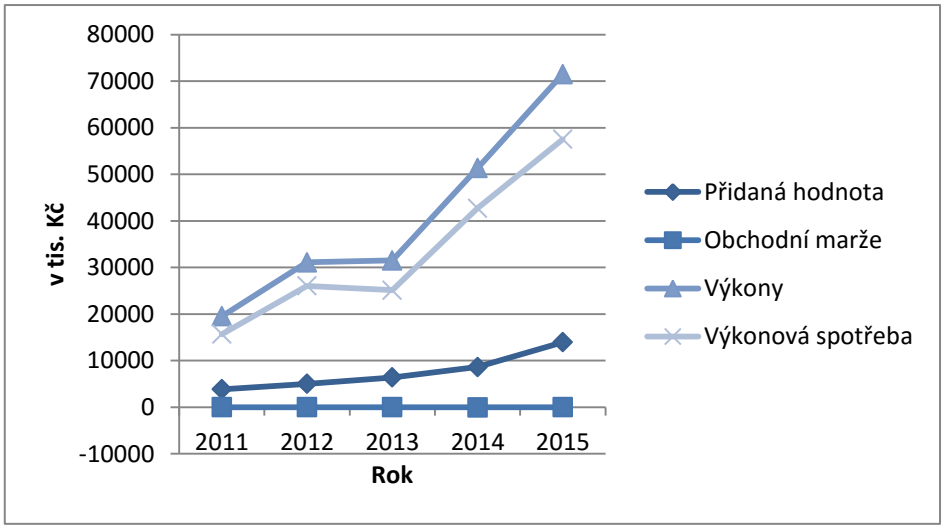
2.3.5.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Další částí analýzy je horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Kompletní výsledky této analýzy jsou opět součástí příloh.

Graf 16 zobrazuje vývoj přidané hodnoty[1] a jejich položek v letech 2011–2015.

[1] Přidaná hodnota se vypočítá jako součet obchodní marže a rozdílu mezi výkony a výkonovou spotřebou.

Graf 16: Vývoj přidané hodnoty a jejich položek v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

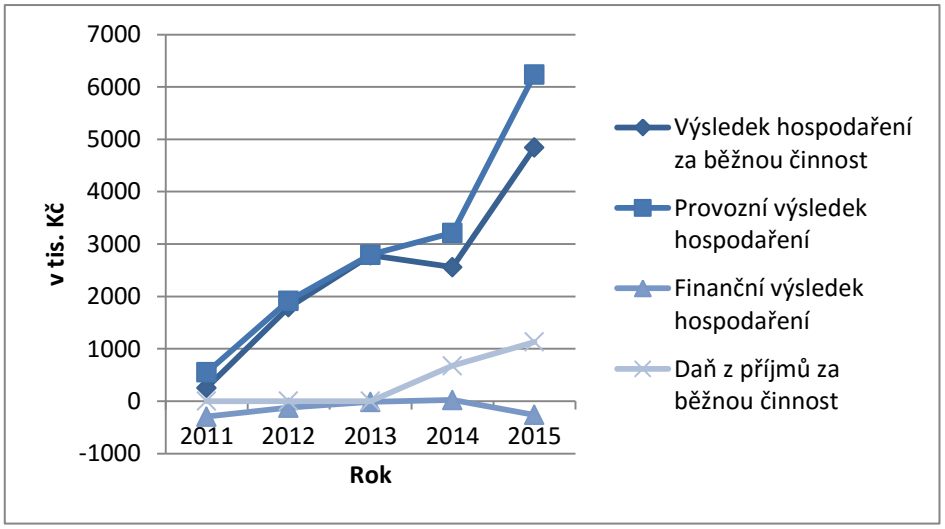
Přidaná hodnota ve sledovaném období vykazovala mírný nárůst. Nejnižší hodnota této položky byla v roce 2011 (3 852 tis. Kč), nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2015 (13 973 tis. Kč). V témže roce byl zaznamenán i nejvyšší meziroční přírůstek (62,14 %). Nejnižšího meziročního přírůstku podnik dosáhl v roce 2013 (27,29 %).

Nulových hodnot po téměř celé období dosahovala obchodní marže. Výjimkou byl rok 2014, kdy došlo k nepatrnému poklesu (−10 tis. Kč).

Další položkou jsou výkony, které se za období 2011–2015 stále zvyšovaly a dosahovaly po celé období nejvyšších hodnot ve srovnání s ostatními položkami. Nejnižší hodnotu měly výkony v roce 2011 (19 540 tis. Kč), nejvyšší byla jejich hodnota v roce 2015 (71 504 tis. Kč). Nejvyššího meziročního přírůstku bylo dosaženo o rok dříve, konkrétně 62,87 %. Výkonová spotřeba v podstatě kopírovala vývoj výkonů v daném období.

Graf 17 zachycuje vývoj výsledku hospodaření a jeho složek v daném období. Jelikož byl mimořádný výsledek hospodaření ve sledovaném období nulový, je výsledek hospodaření za běžnou činnost shodný s výsledkem hospodaření za účetní období.

Graf 17: Vývoj výsledku hospodaření a jeho složek v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Vývoj výsledku hospodaření za běžnou činnost[2] za sledované období kolísal. Do roku 2013 hodnota této položky strmě vzrůstala, v následujícím roce však došlo k propadu na hodnotu 2 560 tis. Kč. V tomto roce byl zároveň sledován nejvyšší meziroční úbytek (−8,05 %). V roce 2015 ovšem došlo ke strmému nárůstu jeho hodnoty na 4 848 tis. Kč.

Vývoj provozního výsledku hospodaření byl podobný vývoji výsledku hospodaření za běžnou činnost. Jak je z Grafu 17 zřejmé, lišil se jen vývoj v roce 2014, kde v případě provozního výsledku hospodaření docházelo k pokračujícímu růstu. Z hodnoty 3 212 tis. Kč v roce 2014 stoupla jeho hodnota na 6 238 tis. Kč v roce 2015. Nejvyšší meziroční přírůstek byl v roce 2012 (247,10 %), nejnižší v roce 2014 (14,84 %).

Finanční výsledek hospodaření dosahoval téměř po celé vymezené období záporných hodnot kromě roku 2014, kdy dosáhl hodnoty 24 tis. Kč.

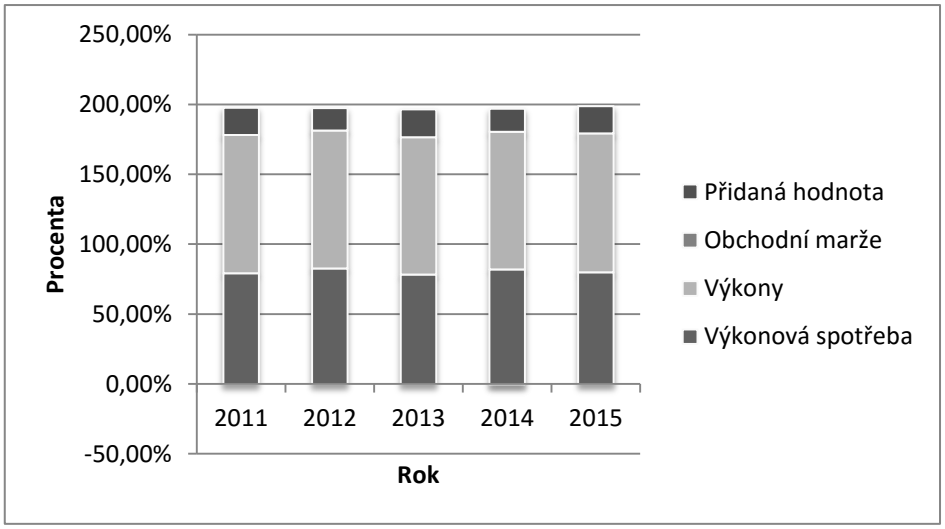
2.3.5.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Další částí práce je vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Kompletní výsledky vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty jsou v příloze práce.

Na Grafu 18 jsou zobrazeny podíly jednotlivých položek výnosů ve vztahu k celkovým výnosům v letech 2011–2015.

[2] Výsledek hospodaření za běžnou činnost se vypočítá jako součet provozního a finančního výsledku hospodaření snížený o daň z příjmů.

Graf 18: Struktura přidané hodnoty a jejích složek v období 2011–2015



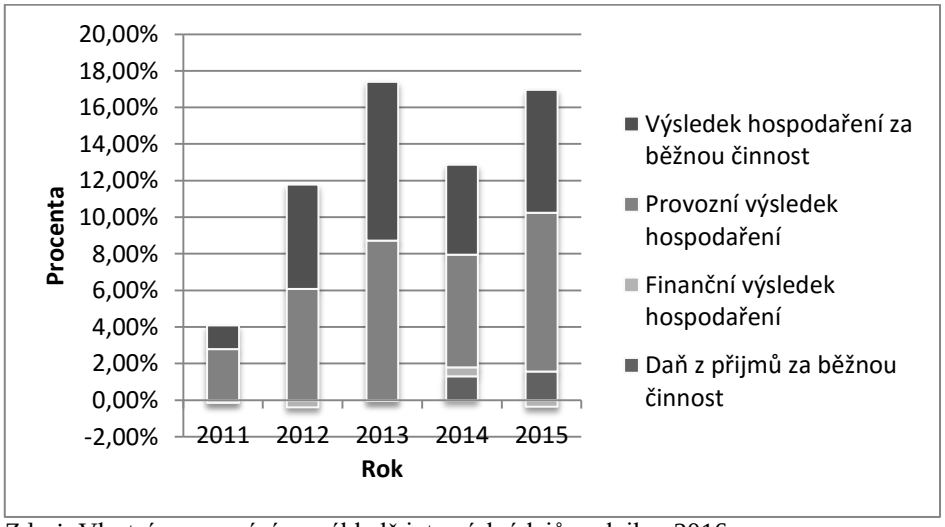
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Největší měrou se na přidané hodnotě podílely v letech 2011–2015 výkony, které vykazovaly každý rok minimálně 98% podíl vzhledem k celkovým výnosům. Výkonová spotřeba se po uvedené období pohybovala v rozmezí od 78,32 % v roce 2013 do 81,96 % v roce 2014. Obchodní marže byla zanedbatelná vzhledem k tomu, že je analyzovaný podnik především výrobní.

Graf 19 zobrazuje strukturu výsledku hospodaření za běžnou činnost a jeho složek vzhledem k celkovým výnosům.

.

Graf 19: Struktura výsledku hospodaření za běžnou činnost a jeho složek v období 2011–2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Provozní výsledek hospodaření po celé sledované období v dané struktuře vzhledem k celkovým výnosům převládal. V roce 2013 byl tento podíl největší, dosahoval 8,72 %. Finanční výsledek hospodaření tvořil nejmenší podíl ze sledovaných položek, kromě roku 2014 navíc dosahoval záporných hodnot.

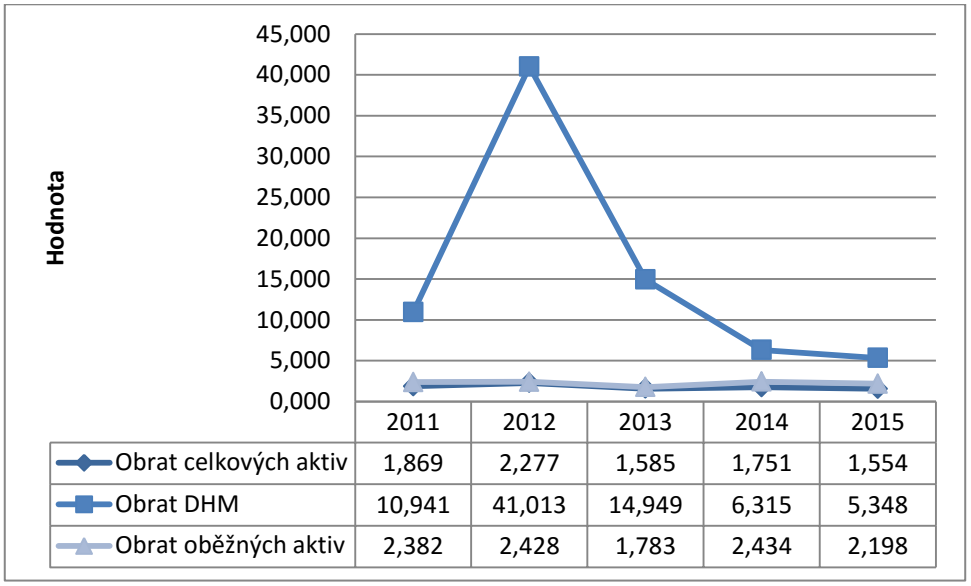
2.3.5.5 Poměrové ukazatele

Následující část práce se zabývá výpočtem poměrových ukazatelů za období 2011–2015.

Ukazatele aktivity

Grafy 20 a 21 zachycují vývoj vybraných ukazatelů aktivity v letech 2011–2015.

Graf 20: Obrat celkových aktiv, DHM a oběžných aktiv za období 2011–2015



	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	1,869	2,277	1,585	1,751	1,554
Obrat DHM	10,941	41,013	14,949	6,315	5,348
Obrat oběžných aktiv	2,382	2,428	1,783	2,434	2,198

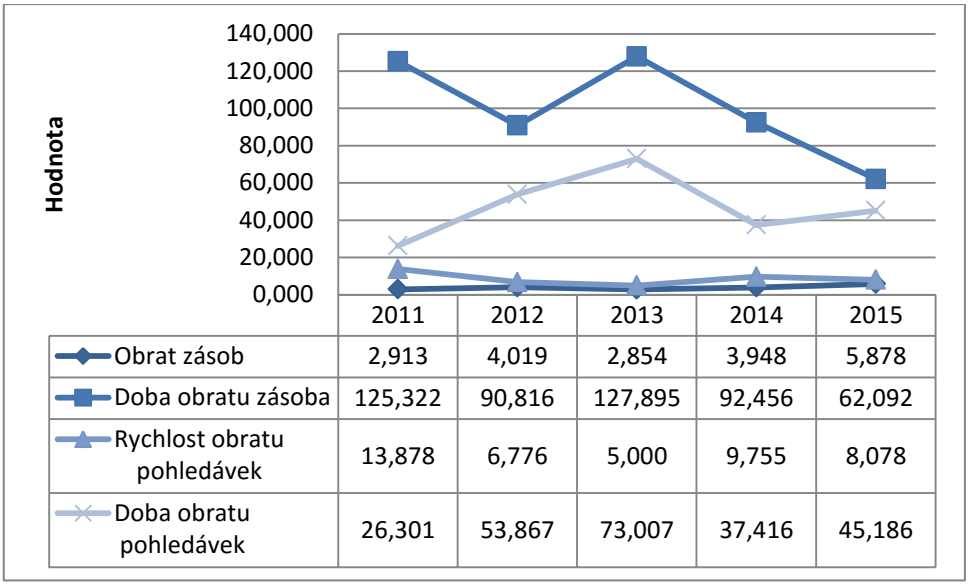
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Z Grafu 20 je patrné, že firma svá aktiva nejefektivněji využila v roce 2012, kdy došlo k obratu aktiv více než dvakrát za rok. Dále je zřejmé, že se obrat v roce 2015 zpomaloval, podnikatelská aktivita podniku se tedy snižovala.

Co se týká efektivity využívání dlouhodobého hmotného majetku, nejlépe na tom byla firma opět v roce 2012, kdy byl obrat dlouhodobého hmotného majetku více než čtyřicetkrát za rok. Od roku 2013 sice došlo k rapidnímu snížení hodnoty, i tak se ale po následující roky jednalo o poměrně vysoké obraty.

Obrat oběžných aktiv byl po všechny sledované roky, kromě roku 2013, větší než dvakrát za rok.

Graf 21: Ukazatele aktivity za období 2011–2015



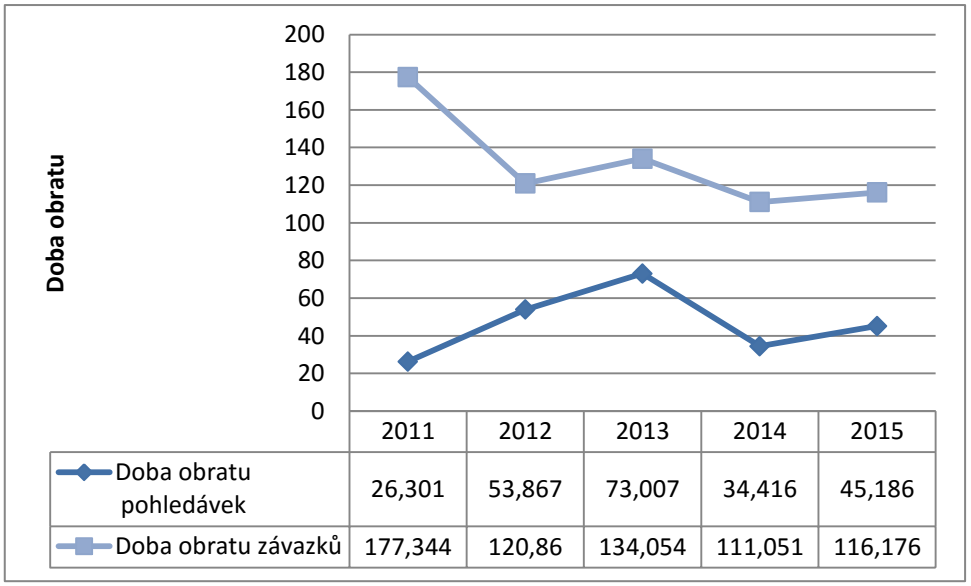
	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat zásob	2,913	4,019	2,854	3,948	5,878
Doba obratu zásoba	125,322	90,816	127,895	92,456	62,092
Rychlost obratu pohledávek	13,878	6,776	5,000	9,755	8,078
Doba obratu pohledávek	26,301	53,867	73,007	37,416	45,186

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Více než obrat oběžných aktiv by měl podnik zajímat obrat zásob. Vývoj ukazatele byl po sledované období proměnlivý, v posledních dvou letech daného období se ale hodnota ukazatele vyvíjela příznivě a zvyšovala se. V roce 2015 tak došlo k obratu zásob více než pětkrát. Co se týká doby obratu zásob, měla také velmi kolísavý charakter. Podstatné pro firmu ovšem bylo, že od roku 2013 se jeho hodnota snižovala, což mohlo značit rostoucí poptávku. V roce 2015 trvala doba obratu zásob 62 dní. Snižující se doba obratu zásob a zároveň zvyšující se obrat zásob značí pro firmu příznivou situaci.

Přeměna pohledávek v hotové peníze byla nejrychlejší v roce 2011 (13,878). Po další sledované roky byl vývoj tohoto ukazatele kolísavý, v roce 2015 došlo ke snížení rychlosti obratu pohledávek oproti předcházejícímu roku z hodnoty 9,775 na hodnotu 8,078. To pro firmu nebyla příznivá situace, jelikož tak pomaleji inkasuje své pohledávky. Doba obratu pohledávek se pro firmu také nevyvíjela zcela ideálně. V roce 2015 došlo ke zvýšení doby obratu na 45 dní. Podstatné je také srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, viz Graf 22.

Graf 22: Doba obratu pohledávek a doby obratu závazků za období 2011–2015



	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek	26,301	53,867	73,007	34,416	45,186
Doba obratu závazků	177,344	120,86	134,054	111,051	116,176

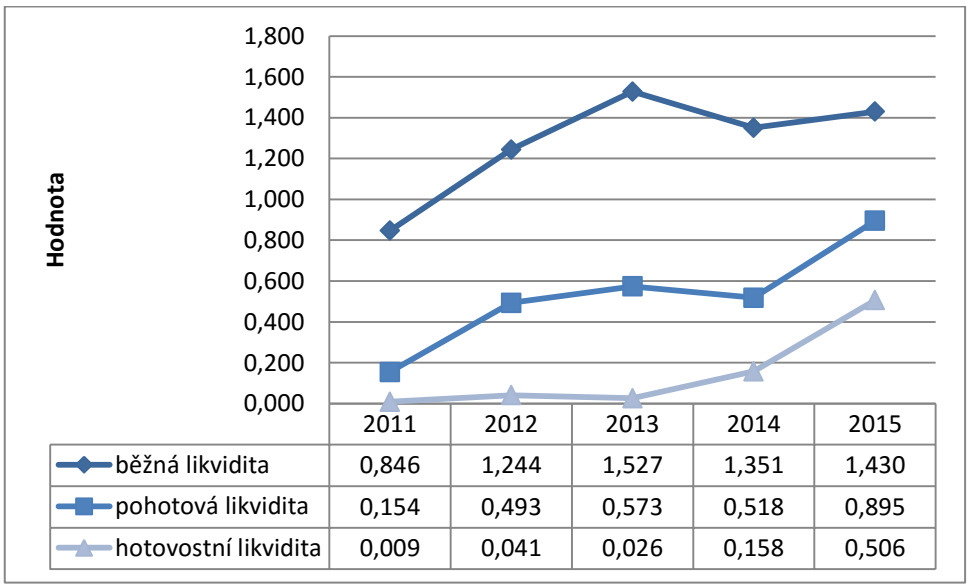
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů si Princ Parket s. r. o. nevedl špatně. Například v roce 2015 byla doba splatnosti pohledávek 45 dní, zatímco firma splácela svým dodavatelům až za 116 dní. Firma byla ve výhodě po celé sledované období.

Ukazatele likvidity

Další skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity, viz Graf 23.

Graf 23: Ukazatele platební schopnosti v období 2011–2015



	2011	2012	2013	2014	2015
běžná likvidita	0,846	1,244	1,527	1,351	1,430
pohotová likvidita	0,154	0,493	0,573	0,518	0,895
hotovostní likvidita	0,009	0,041	0,026	0,158	0,506

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Běžná likvidita společnosti Princ parket s. r. o. byla nejvyšší v roce 2013, kdy dosahovala hodnoty 1,527. Tím dosáhla doporučené hodnoty (1,5–2,5) a firma tak vykazovala dobrou platební schopnost (Businessvize.cz, 2010). V ostatních letech se ale běžná likvidita pohybovala pod hranicí hodnoty 1,5. Nejhorší byla situace v roce 2011, kdy byl ukazatel menší než 1. To značilo neschopnost firmy uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv.

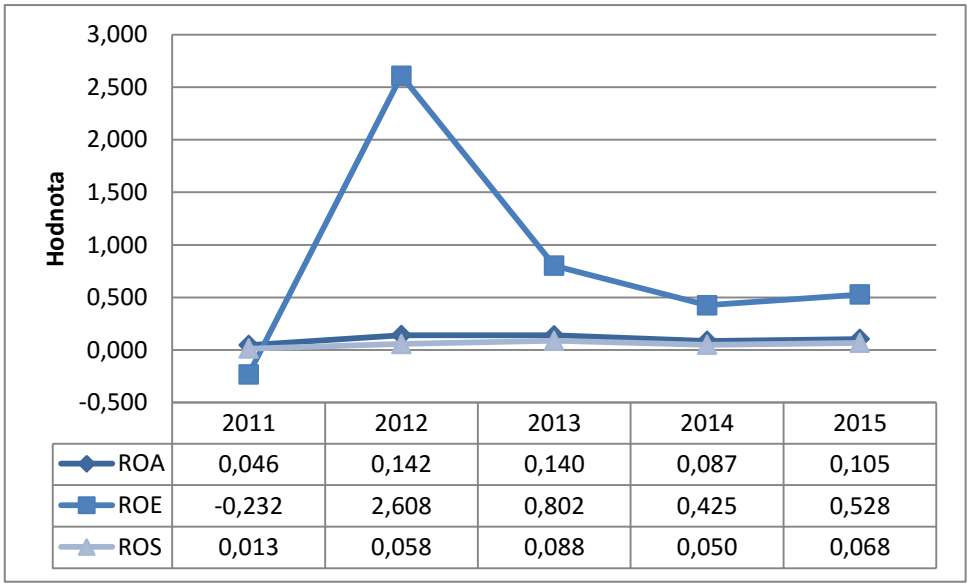
Pohotová likvidita se od roku 2011 postupně zvyšovala, v roce 2014 došlo k mírnému snížení (0,518). V roce 2015 došlo opět ke zvyšování hodnoty ukazatele a pohotová likvidita tak poprvé za sledované období dosáhla doporučené hodnoty (0,895), která by se měla pohybovat v rozmezí 0,7–1,2 (Businessvize.cz, 2010). Tento růst mohl být ovlivněn poklesem stavu zásob podniku a růstem pohledávek z obchodních vztahů.

Posledním ukazatelem platební schopnosti je hotovostní likvidita. Svého maxima dosáhla v daném období v roce 2015 (0,506). Nejhůře na tom byla společnost v roce 2011 (0,009), což bylo způsobeno výrazným poklesem finančního majetku a zároveň nárůstem krátkodobých závazků. Dá se tedy usuzovat, že z hlediska hotovostní likvidity se platební schopnost firmy v dalších letech zlepšovala. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v intervalu 0,2–0,5, což je splněno v posledním roce sledovaného období (Businessvize.cz, 2010).

Ukazatele rentability

Na Grafu 24 jsou zobrazeny ukazatele rentability, tedy rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Graf 24: Ukazatele rentability za období 2011–2015



	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	0,046	0,142	0,140	0,087	0,105
ROE	-0,232	2,608	0,802	0,425	0,528
ROS	0,013	0,058	0,088	0,050	0,068

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Jak znázorňuje Graf 24, rentabilita aktiv (ROA) se po sledované období vyvíjela proměnlivě. V roce 2011 dosahovala nejnižší hodnoty za dané období. Následující rok došlo ke zvýšení tohoto ukazatele ze 4,6 % na 14,2 %. Tento vývoj byl zapříčiněn dosažením mimořádné výše zisku oproti minulému období. V letech 2013 a 2014 se tento ukazatel snižoval, v posledním sledovaném roce však vykazoval opětovný nárůst na 10,5 %.

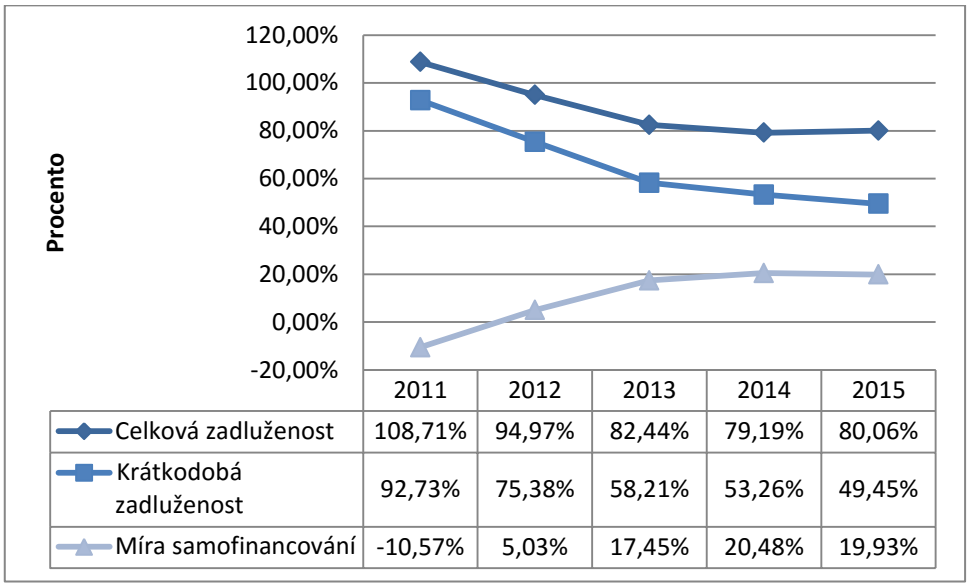
Jelikož vlastní kapitál v daném období dosahoval vzhledem k celkovým pasivům velmi nízkých podílů, hodnota rentability vlastního kapitálu (ROE) závisela především na výsledku hospodaření. Svého maxima dosáhla v roce 2012 (2,608), z čehož vyplývá, že návratnost kapitálu společnosti vloženého jejími vlastníky byla více jak 260 %. V letech 2013 a 2014 došlo k poklesu hodnot, v posledním sledovaném roce rentabilita vlastního kapitálu stoupla a dosáhla 52,8 %. I přes pokles tohoto ukazatele oproti roku 2012 se jednalo o vysoká čísla návratnosti vlastního kapitálu. Při srovnání ukazatelů ROA a ROE je patrné, že společnosti se dařilo zejména díky velkému zadlužení.

Z pohledu rentability tržeb (ROS) na tom byla firma nejlépe v roce 2013, kdy na 1 Kč tržeb připadalo 0,088 Kč zisku. To mohlo být způsobeno poklesem nákladů podniku v daném roce. Ve všech sledovaných letech byl podnik schopen prosadit své výrobky v konkurenčním prostředí a dosahovat při tom zisku.

Ukazatele zadluženosti

Grafy 25 a 26 zobrazují ukazatele zadluženosti v letech 2011–2015. První z grafů vyjadřuje hodnoty celkové zadluženosti, krátkodobé zadluženosti a míry samofinancování.

Graf 25: Ukazatele zadluženost za období 2011–2015



	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	108,71%	94,97%	82,44%	79,19%	80,06%
Krátkodobá zadluženost	92,73%	75,38%	58,21%	53,26%	49,45%
Míra samofinancování	-10,57%	5,03%	17,45%	20,48%	19,93%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

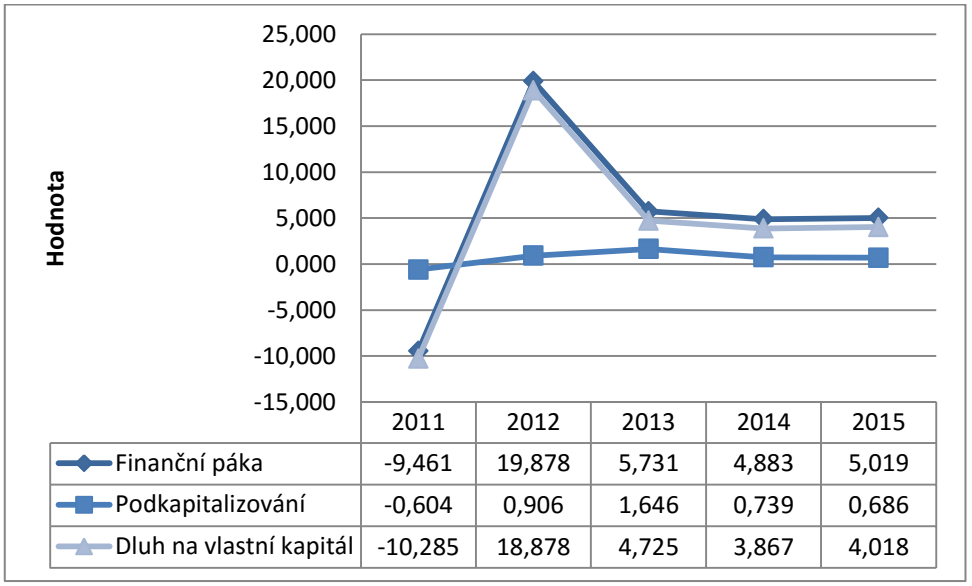
Celková zadluženost ve sledovaném období nebyla pro firmu příliš příznivá. Ukazatel dosahoval vysokých hodnot, což vypovídá o tom, že firma ke svému financování z velké části využívala cizích zdrojů. V roce 2015 bylo 80,06 % majetku zatíženo dluhy.

Za pozitivum lze brát skutečnost, že krátkodobá zadluženost byla ve vymezeném období větší než dlouhodobá. Situace odpovídá vertikální a horizontální analýze pasiv, kdy firma po celé sledované období využívala krátkodobé závazky před dlouhodobými.

Míra samofinancování ukazuje, že v letech 2011–2015 firma v převážné míře nevyužívala k financování aktiv vlastní zdroje. V roce 2011 ukazatel dokonce dosahoval záporných hodnot, což byla pro firmu alarmující situace, jelikož se dlouhodobě nacházela ve ztrátě. Od roku 2012 ale docházelo k jeho zvýšení, v roce 2014 dosáhl 20,48 %. Rok 2015 znamenal pro podnik mírné snížení tohoto ukazatele na 19,93 %.

Graf 26 zachycuje vývoj finanční páky, podkapitalizování a dluhu na vlastní kapitál.

Graf 26: Finanční páka, podkapitalizování a dluh na vlastní kapitál v období 2011–2015



	2011	2012	2013	2014	2015
Finanční páka	-9,461	19,878	5,731	4,883	5,019
Podkapitalizování	-0,604	0,906	1,646	0,739	0,686
Dluh na vlastní kapitál	-10,285	18,878	4,725	3,867	4,018

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Vývoj finanční páky po sledované roky kolísal. Nejnižší hodnotu vykazoval ukazatel v roce 2011 (−9,461), naopak nejvyšší hodnotu měl v roce 2013 (5,731). Jak je z hodnot uvedených v tabulce patrné, ve společnosti je více cizího kapitálu (hodnota větší jak 2 značí větší podíl cizích zdrojů). Ukazatel je nutno posuzovat společně s rentabilitou. Pro analyzovanou společnost bylo dle indexu finanční páky použití cizího kapitálu výhodné, kromě roku 2011, ve všech sledovaných letech, tedy ROE/ROA > 1. V roce 2015 dosahoval ukazatel hodnoty 5,03, což znamená, že rentabilita celkového kapitálu byla vyšší než úroková míra za přijaté úvěry.

Ukazatel podkapitalizování vyjma roku 2013 nedodržel tzv. zlaté bilanční pravidlo, tedy že jeho hodnota nebyla v konkrétních letech vyšší než 1. Dlouhodobý majetek firmy tedy nebyl kryt dlouhodobým kapitálem a část stálých aktiv byla kryta i krátkodobými zdroji.

Dluh na vlastní kapitál byl v roce 2012 nejvyšší (18,878). Od tohoto roku klesal, a to až do roku 2015, kdy došlo k jeho mírnému nárůstu na hodnotu 4,018. Poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu je nevyrovnaný (přesahuje hodnotu 1). Růst tohoto ukazatele je spojován s růstem podílu závazků ve finanční struktuře podniku.

2.4 SWOT analýza

Tato kapitola obsahuje souhrn výsledků předchozích analýz. Tyto informace byly utříděny pomocí SWOT analýzy, která je základní analytickou technikou využívanou pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů prostředí firmy. Výstupy této analýzy jsou důležitým východiskem pro vytvoření vhodné strategie a návrhu doporučení pro firmu Princ parket s. r. o.

Tabulka 22: SWOT analýza společnosti Princ parket s. r. o.

Silné stránky	**Slabé stránky**
zkušenosti a know-how	vysoký podíl cizích zdrojů
dobrá image	vyšší ceny výrobků ve srovnání s konkurencí
loajalita zaměstnanců	vyšší náklady za nákup certifikovaného dřeva
silný marketing	vyšší výrobní náklady ve srovnání s velkými producenty
kvalifikovaní pracovníci	
vysoká kvalita a diferenciace produktů	
ohleduplnost k ŽP	
vysoká rentabilita vlastního kapitálu	
vysoká úroveň péče o zákazníky	
vlastní produkce	
Příležitosti	**Hrozby**
státní dotace a dotace z evropských fondů	makroekonomický vývoj
rostoucí poptávka po dřevěných podlahách	zastarávání technologií
inovace stávajících produktů a služeb	velké množství substitutů
účast na veletrzích	nedostatečná kvalifikace uchazečů o zaměstnání
spolupráce s místními školami	vstup nových konkurentů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledky SWOT analýzy ukazují na převahu silných stránek a příležitostí společnosti Princ parket s. r. o. I tak lze nalézt několik slabých stránek, na jejichž odstranění by se firma měla zaměřit. Stejně tak se nachází v okolí firmy množství hrozeb, které nelze ignorovat.

Silnou stránkou společnosti Princ parket s. r. o. je především dlouholetá tradice a s ní spojené zkušenosti a know-how. Za roky své existence si firma vybudovala dobrou image, kterou si získala především díky výrobě kvalitních výrobků z vlastní produkce. Firma dbá na vysoký standard péče o zákazníka. Svým ohleduplným přístupem k životnímu prostředí si získala řadu věrných zákazníků. Předností společnosti je bezesporu také pracovní kolektiv, který je vysoce kvalifikovaný jak v oblasti výroby, tak i prodeje a dalších činností. Kladně lze hodnotit také způsob, jakým se společnost prezentuje vůči veřejnosti. Marketing tak patří mezi její další silné stránky. Firma také vykazuje vysokou míru rentability vlastního kapitálu.

Jak poukázala finanční analýza, to, že podnik vykazuje vysokou rentabilitu vlastního kapitálu, je zásluhou především vysokého zadlužení. Slabou stránkou společnosti se tak jeví být držení vysokého podílu cizího kapitálu, které by do budoucna mohlo být velice rizikové. Ve sledovaném období hodnota cizích zdrojů klesala, a to díky splácení krátkodobých závazků. To se ale dělo na úkor bankovních úvěrů a výpomocí, které z důvodu nesolventnosti některých odběratelů v daném období rostly. Vzhledem k nepříznivé predikci vývoje úrokových sazeb na finančních trzích lze předpokládat, že se úvěry ještě prodraží. Je proto nutné, aby firma věnovala pozornost vhodnému výběru bankovních produktů, které odpovídají daným potřebám podnikatelů a poskytují zvýhodnění, např. ve formě levnějších úvěrů.

Jako další slabou stránku lze označit vyšší ceny produktů ve srovnání s konkurencí. To je ale kompenzováno kvalitou vstupní suroviny, které odpovídá i vyšší prodejní cena. Dalším nedostatkem jsou vyšší výrobní náklady ve srovnání s konkurencí.

Pro rozvoj podnikání dané firmy je důležité využívat příležitostí, které se naskytují. Pro společnost Princ parket s. r. o. je to především rostoucí poptávka po dřevěných podlahách. Toho by měla firma využít a neustále zlepšovat a inovovat své produkty tak, aby byla pro zákazníka jeho nabídka stále lákavá. Velkou příležitostí jsou také dotace, které se mohou stát významným nástrojem pro získání nových výrobních technologií či snížení energetické náročnosti. Spoluprací s místními školami si zase firma může zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly, kterou bude v budoucnu potřebovat jako náhradu za osoby odcházející do důchodu.

V okolí společnosti však působí i řada hrozeb, které mohou v budoucnu její činnost významně ovlivnit. Těmi může být například nepříznivý ekonomický vývoj v České republice, zejména z pohledu vývoje úrokových měr a inflace. Další hrozba spočívá v zastarávání technologií, které se podnik snaží eliminovat obměňováním a neustálou modernizací. Hrozbu představuje také velké množství substitutů, které by do budoucna mohly způsobit pokles poptávky po dřevěných podlahách. Nelze opomínat také hrozbu nedostatečné kvalifikace budoucích absolventů škol. Firmy zabývající se zpracováním dřeva a výrobou dřevařských výrobků v současnosti naráží na problém s hledáním nových zaměstnanců. Tento vývoj je způsoben stárnutím populace a neochotou mladých lidí studovat odborná učiliště specializující se na dřevozpracující výrobu.

3 Návrh strategie a diskuze

Na základě provedené strategické analýzy lze pro firmu Princ parket s. r. o. doporučit vhodnou strategii. Pro danou společnost je nejideálnější volbou strategie stability, v jejímž souladu je i strategie diferenciace, která byla zvolena jako nejvhodnější z generických strategií.

Strategie stability je vhodná pro firmy, které se nacházejí ve stadiu zralosti svého vývoje. Jedná se o strategii méně rizikovou a zaměřenou na zvýšení výnosnosti a upevňování finanční pozice (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Zároveň se firma může připravovat na expanzi, pokud se naskytne vhodná příležitost. Princ parket s. r. o. zaznamenává ve sledovaném období stále se zvyšující poptávku po dřevěných podlahách, která se odráží i na výši dosaženého zisku. S ohledem na tyto skutečnosti tak prozatím není důvod vyvíjet výrobek nový a měnit stávající postupy. I vzhledem k vysokému podílu držení cizích zdrojů je pro firmu tato strategie nejrelevantnější. Právě současná finanční situace je hlavním důvodem, proč nelze doporučit strategii expanze. Základním předpokladem pro toto tvrzení je nutnost vysokého zadlužení, které by si její zavedení vyžádalo. Tuto strategii autorka do budoucna nezavrhuje, považuje však za nezbytné se nejprve zaměřit na zlepšení finanční stability společnosti a efektivity její výroby. Neuvažuje se ani se strategií omezení, neboť firma se nepotýká s nedostatečnou poptávkou, její činnost není ztrátová a ani v personální oblasti se neplánují výraznější změny.

Volba generické strategie byla vcelku jednoznačná. Na vůdcovství v nákladech nemá firma dostatečný tržní segment a ani není schopna svojí velikostí a obratem konkurovat v oblasti nákladů velkým společnostem. Strategie soustředění pozornosti není také tou nejlepší volbou. Firma je již dosti zaměřena na poměrně úzký segment zákazníků, proto by další zužování na vybranou oblast nebylo efektivní. Nabízet výjimečný charakter produktu, ať už se jedná o jeho funkci, kvalitu či vlastnost, je pro danou firmu způsobem, jak obstát v konkurenčním prostředí. Společnost Princ parket s. r. o. se prezentuje jako jediná společnost na českém trhu, která v rámci daného odvětví bere v potaz tvořivost a nápady svých zákazníků (Princparket.cz, c2003–2011). Tento fakt lze považovat za největší diferenciační prvek. Jasnou volbou je tedy **strategie diferenciace.** Její podstatou je nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten zaplatit

více a co nelze jednoduše napodobit ze strany konkurentů. Vydání se touto cestou snižuje hrozbu substitutů, jelikož věrnost zákazníků je u těchto výrobků vysoká. Také konkurence v tomto odvětví nebývá tak intenzivní jako například u firem, které volí nákladovou diferenciaci. Tuto strategii by měla firma dále podporovat i formou doprovodných služeb jako je například instalace, servisní podpora či způsob financování. Pro udržení diferencovaného produktu je nutno počítat s vyššími náklady na rozvoj výrobků. Významným pomocníkem se tak mohou stát dotace a jejich efektivní využívání. Ze strukturálních fondů se jedná zejména o Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a z kategorie státních dotací o program Záruka od Ministerstva průmyslu a obchodu.

Do budoucna je nutné se zabývat také dostatečnou náhradou pracovníků odcházejících do důchodu. Možnými způsoby řešení situace může být spolupráce s místními školami (především odbornými učilišti zaměřujícími se na dřevozpracující výrobu) a vzdělávání studentů prostřednictvím praxe. Důležitá je také prezentace společnosti na veletrzích (např. Technodays), kde dochází k setkávání firem a studentů. Přilákat tyto studenty do technických oborů, působit na rozhodování žáků o budoucím povolání směrem k technickým oborům a přiblížit jim provázanost těchto oborů s poptávkou firem na trhu práce by mohlo být možnou cestou pro řešení daného problému.

Navrhovaná strategie respektuje 3 základní předpoklady, tedy:

- **Vhodnost** – návrh je možný považovat za vhodný, jelikož vychází z uskutečněné strategické analýzy a maximálně využívá silných stránek (především dlouholetých zkušeností, dobré image, vysoké úrovně péče o zákazníky, vysoké kvality, diferenciace produktů a vlastní produkce) a příležitostí (především rostoucí poptávky po dřevěných podlahách, dotací a inovací stávajících produktů a služeb), které dané podnikatelské prostředí nabízí, a současně aspiruje na snížení či eliminaci slabých stránek (především vysokého podílu cizích zdrojů, vyšších výrobních nákladů a cen ve srovnání s konkurencí) a hrozeb (především většího množství substitutů, vstupu nových konkurentů a zastarávání technologií).
- **Proveditelnost** – navržená strategie je uskutečnitelná, jelikož společnost pro její realizaci disponuje veškerými potřebnými zdroji, tzn. kapitálem, technologií,

financemi, kvalifikovanou pracovní silou, surovinami a materiálem, informacemi a know-how.

- **Přijatelnost –** strategie je přijatelná pro všechny zainteresované strany, tedy zákazníky, vlastníky, management a ostatní zaměstnance společnosti. Uvažovaná strategie předpokládá uspokojení poptávky po dřevěných podlahách při dodržení vysoké kvality produktů. Strategie dále nepočítá se změnami v personální oblasti, potřebnost kvalifikované pracovní síly je naopak důležitým faktorem pro úspěch dané strategie. V neposlední řadě se předpokládá další navýšení zisku. Strategie stability spolu se strategií diferenciace zároveň není v rozporu se zájmy státu, orgánů veřejné správy či obchodních partnerů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu pro firmu Princ parket s. r. o. Na jejím základě bylo možné navrhnout vhodnou strategii. Při respektování zjištěných výsledků byla zvolena strategie stability doplněná o strategii diferenciace.

V teoretické části diplomové práce byl na základě studia literatury vypracován základní přehled problematiky strategického řízení. Jednalo se zejména o popis základních pojmů a metod, které jsou v praxi běžně využívané pro vypracování jednotlivých částí strategické analýzy.

V praktické části diplomové práce byly teoretické poznatky aplikovány na firmu Princ parket s. r. o. V rámci strategické analýzy byla nejprve provedena analýza makrookolí. Pro tento účel byla použita PESTe analýza, která kromě politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů zkoumala i vliv faktorů ekologických, které se v dnešní době stávají čím dál tím více důležitějším aspektem. Každý z těchto faktorů může mít významný dopad na danou firmu. Z hlediska politicko-právních faktorů byla analyzována především politická a legislativní stabilita. Ekonomické faktory v sobě zahrnovaly zhodnocení vývoje základních ekonomických ukazatelů, jako je HDP, míra inflace, úroková míra, míra nezaměstnanosti a měnový kurz. Sociální faktory sledovaly zejména vzdělanostní a věkovou strukturu a příjmy obyvatelstva. Technologické faktory se zabývaly popisem trendů ve výzkumu a vývoji v České republice a ekologické faktory zkoumaly přístup firmy k ochraně životního prostředí.

Dalším krokem byla analýza mikrookolí. Tato část diplomové práce charakterizovala dané odvětví a klíčové zákazníky, dodavatele a konkurenci společnosti Princ parket s. r. o. Tato metoda byla následně doplněna o analýzu konkurenčních sil pomocí Porterova pětifaktorového modelu. Došlo zde k zhodnocení rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozby substitučních výrobků/služeb na základě stanovených kritérií. Při využití modelu Porterových konkurenčních sil byla použita metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy dle Keřkovského a Vykypěla (2006).

Následující kapitola se věnovala interní analýze firmy. Nejdříve byly analyzovány faktory vědecko-technického rozvoje, které se zabývaly popisem informačních a výrobních technologií společnosti. Marketingové faktory charakterizovaly produkt analyzované firmy, způsob stanovení ceny, péči o stávající zákazníky, reklamu, image a distribuční síť. Důležitou součástí interní analýzy byly také výrobní faktory a řízení výroby. Byla zde popsána vnitropodniková logistika, lokalizace vnitropodnikových jednotek, flexibilita dodávek k zákazníkům a také nákladové hledisko. Do interní analýzy se řadí také analýza podnikových a pracovních zdrojů, proto byly zkoumány především hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje společnosti. Nezbytnou součástí jsou finanční a rozpočtové faktory, jejichž obsahem byla finanční analýza. Tato kapitola v sobě zahrnovala vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Poté byl proveden výpočet poměrových ukazatelů. Vše se vztahovalo na období let 2011–2015. Na základě výpočtů byl zhodnocen stav a vývojové trendy aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a výsledků hospodaření.

Na základě externí a interní analýzy byla zpracována SWOT analýza, která zaznamenává nejdůležitější poznatky z výše uvedených analýz. Jsou tak popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzované firmy.

Strategická analýza byla zakončena návrhem strategie a následnou diskuzí. Jako nejvhodnější strategie pro danou společnost byla vybrána strategie stability spolu se strategií diferenciace. Diskuze se zaobírá důvody, které vedly ke zvolení dané strategie, a dále doporučeními, které by firmě mohly v její činnosti do budoucna pomoci. Uvažovaná strategie respektuje 3 základní předpoklady, které by každá strategie měla splňovat. Jedná se o vhodnost, proveditelnost a přijatelnost.

Seznam použité literatury

Knihy (monografie)

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Boston: Pearson, 2012, 408 p. ISBN 9780132546348.

BLAŽKOVÁ, M:, NOVÝ, I. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOWMAN, C. *Strategy in practice*. New York: Prentice Hall Europe, 1998, 216 p. ISBN 978-0-133-56486-0.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, J., VYKYPĚL, O., ŘEHÁK, D. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 9788024739854.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GREGOY, A., NOVÝ, I. *Planning and managing public relations campaigns.* London: Kogan Page, 2001, 200 p. ISBN 07-494-2991-7.

GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HUNGER, J. D., WHEELEN, T. L. *Strategic management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000, 919 p. ISBN 01-308-7296-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

CHMELÍKOVÁ, G. *Techniky finančního rozhodování*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014, 118 s. ISBN 978-80-7509-032-4.

JAKUBÍKOVÁ, D., VYKYPĚL, O., ŘEHÁK, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013, 269 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000, 421 s. ISBN 80-7226-220-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I., SIEBER, P. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H.Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-94.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOURDI, J. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Praha: Computer Press, 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MCIVOR, R. *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge University Press, 2005, 335 p. ISBN 9781139444583.

MICHAUX, S. *Porter's Five Forces*. Lemaitre Publishing, 2015, 27 p. ISBN 9782806270627.

PEŠKOVÁ, R., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 11 s. ISBN 978-80-86730-80-6.

PORTER, M. E. On competition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008, 544 p. ISBN 978-1-4221-2696-7.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie:metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha : Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K., ŘEHÁK, D. *Strategická analýza: strategie a trendy*. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, J., NOVÝ, I. *Podnikatelský plán a strategie: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 194 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010, 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 808641941X.

TREHAN, M., TREHAN, R. *Government and business*. 2009, 221 p. ISBN 9380006454.

VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 9788024718446.

Články, stati, materiály, referáty, zdroje dat

BORCOȘI, C. A. The strategies of enterprises development. *Research* [online]. 2015, 2(10), 92-97 [cit. 2016-09-09]. ISSN 22474455.

FĂRCAȘ, A. M. Strategic management from antiquity until today. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* [online]. 2015, 24(1), 1097-1101 [cit. 2016-09-29]. ISSN 15825450.

GIURGIU, C., BORZA, A. Strategy from conceptualization to competitive advantage. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* [online]. 2015, 24(1), 1109-1119 [cit. 2016-09-13]. ISSN 15825450.

MURRAY, A. I. A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management Review* [online]. 1988, 13(3), 390-400 [cit. 2016-12-07]. ISSN 03637425.

PUIU, S. The model of the five competitive forces on romanian retail market. *Annals of the University of Petrosani Economics* [online]. 2010, 10(1), 289-298 [cit. 2016-09-16]. ISSN 15825949.

Internetové zdroje

ALLEN, M. *Analysing the Organisational Environment.* London, UK: Select Knowledge. [online]. 2001 [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=3hlSN2_kaawC&oi=fnd&pg=PA7&dq=related:o1Kwzu-shYsJ:scholar.google.com/&ots=baUu9Dksqi&sig=cvC7DWFPQD6_UdSGoCQGw7d-du8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true#PRIBOR

Co ovlivňuje trh práce? *Budoucnost profesí* [online]. 2016 [cit. 2016-09-09]. Dostupné z: http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html

Česká republika od roku 1989 v číslech - 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-09-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-vy42dggohg#01

Článek z časopisu DOMOV - Institut pro vývoj unikátních podlah. *Princ parket* [online]. c2003–2011 [cit. 2016-12-1]. Dostupné z: http://www.princparket.cz/drevene_podlahy/Ke-stazeni/Marketing-Princ-parket/Clanek-z-casopisu-DOMOV-Institut-pro-vyvoj-unikatnich-podlah

Evropské normy. *Europa.eu: Vaše Evropa* [online]. 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: http://europa.eu/youreurope/business/product/standardisation-in-europe/index_cs.htm

Historie společnosti. *Princ parket* [online]. c2003-2011 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.princparket.cz/Princ-parket/Historie-spolecnost

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/ed7835ee17264ec7/uploads/Drevozpracujici-a-lesni-prumysl-v-CR.pdf

Jaký je rozdíl mezi nominální a reálnou mzdou? *Finslovník.cz: Vyznejte se s námi ve světě finančních pojmů* [online]. 2014 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: http://www.finslovnik.cz/jaky-rozdil-nominalni-a-realnou-mzdou/

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 - 2017. *Vláda Česká republiky* [online]. 2014 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni-smlouva-mezi-cssd--hnutim-ano-2011-a-kdu-csl-na-volebni-obdobi-2013---2017-115459/

Kontakty - Ing. Marian Rogala. *Azet katalóg* [online]. c2000-2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://www.azet.sk/firma/98551/ing-marian-rogala-drevene-polotovary

Kontakty - VELM, spol. s r.o. *Azet katalóg* [online]. c2000-2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://www.azet.sk/firma/96564/velm-spol-s-r-o/#fakturacne-udaje

Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky: Finance* [online]. 2016 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826

Materiál pro jednání plenární schůze RHSD 2. února 2015 Dřevozpracující a lesní průmysl v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-09-29]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/ed7835ee17264ec7/uploads/Drevozpracujici-a-lesni-prumysl-v-CR.pdf

Méně známé finanční ukazatele. *BusinessVize* [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/financni-analyza/mene-zname-financni-ukazatele

Mzdy, náklady práce – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Naše služby. *Princ parket* [online]. c2003-2011 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.princparket.cz/Princ-parket/Nase-sluzby

OP Podnikání a inovace. *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. c1994-2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/podnikani-a-inovace

PAR-KY: dřevěné dýhové a třívrstvé podlahy. *Parket koncept* [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: https://www.parketkoncept.cz/ke-stazeni

Proč zvolit dřevěnou podlahu Princ parket. *Princ parket* [online]. c2003–2011 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.princparket.cz/Princ-parket/Proc-zvolit-Princ-parket

Přehled zákonů. *Businessinfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c1997-2016 [cit. 2016-09-09]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html

Společnost Princ parket. *Princ parket* [online]. c2003-2011 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.princparket.cz/Princ-parket

Strategie Evropa 2020. *Vláda Česká republiky* [online]. c2009-2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/

Technologie. *Princ parket* [online]. c2003-2011 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.princparket.cz/Princ-parket/Technologie

Ukazatele likvidity. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity

Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1

Veřejný rejstřík a sbírka listin: ALAN LES s. r. o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=112180

Veřejný rejstřík a sbírka listin: BARKOTEX PRAHA spol. s r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=432816

Veřejný rejstřík a sbírka listin: BIOFA CZ s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=330565

Veřejný rejstřík a sbírka listin: DESIGN PARKET, spol. s r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=56598

Veřejný rejstřík a sbírka listin: EMPIRI Wood Design s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68106

Veřejný rejstřík a sbírka listin: JASA s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=474193

Veřejný rejstřík a sbírka listin: KRÁL PARKET s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=870259

Veřejný rejstřík a sbírka listin: LIGNOSERVIS s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=644187

Veřejný rejstřík a sbírka listin: PARKET KONCEPT s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=545507

Veřejný rejstřík a sbírka listin: STILPARKETT s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=260392

Veřejný rejstřík a sbírka listin: UNILIN s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=606750

Veřejný rejstřík a sbírka listin: ORLIMEX CZ, s.r.o. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. c2012-2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=109556

Výdaje na výzkum a vývoj poprvé překročily 80 miliard. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z:https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-poprve-prekrocily-80-miliard

Vývoj mezd zaměstnanců – 4. Čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20568705/cpmz031116_analyza.pdf/17d0b480-6652-44e4-adb6-bad782ab0eb4?version=1.0

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_jihomoravskeho_kraje

Zpráva o pokroku ve snižování administrativní zátěže podnikatelů za rok 2014. *Hospodářská komora České republiky: Finance* [online]. 2015 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z: http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/87-15-zprava-o-pokroku-ve-snizovani-administrativni-zateze-podnikatelu-za-rok-2014-t-12-5-2015.aspx

Životní cyklus přímých zahraničních investic a jejich vliv na platební bilanci. *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_III/boxy_a_prilohy/zoi_2014_III_box_1.html

Interní dokumenty

HELIOS. *HELIOS Orange* [software]. Verze 2.0. Asseco Solutions, a. s., 2016.

Příloha k účetním výkazům Princ parket s. r.o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2011.

Příloha k účetním výkazům Princ parket s. r.o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2012.

Příloha k účetním výkazům Princ parket s. r.o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2013.

Příloha k účetním výkazům Princ parket s. r.o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2014.

Příloha k účetním výkazům Princ parket s. r.o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2015.

Rozvaha Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2011.

Rozvaha Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2012.

Rozvaha Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2013.

Rozvaha Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2014.

Rozvaha Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2015.

Výkaz zisku a ztráty Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2011.

Výkaz zisku a ztráty Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2012.

Výkaz zisku a ztráty Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2013.

Výkaz zisku a ztráty Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2014.

Výkaz zisku a ztráty Princ parket s. r. o. Telnice u Brna: Princ parket s. r. o., 2015.

Seznam tabulek

Tabulka 1:Vývoj HDP v období 2011–2015.....52

Tabulka 2: Míra inflace v období 2011–2015.....53

Tabulka 3: Úroková míra (3M PRIBOR) ČNB v letech 2011–2015.....54

Tabulka 4: Měnový kurz CZK/€ v období 2011–2015.....55

Tabulka 5: Věková struktura obyvatel v České republice v období 2011–2015.....56

Tabulka 6: Věková struktura obyvatel v Jihomoravském kraji v období 2011–2015.....56

Tabulka 7: Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy (v Kč) v období 2011–2015 58

Tabulka 8: Srovnání cen u třívrstvé dřevěné podlahy.....64

Tabulka 9: Hodnocení rizika vstupu potenciálních konkurentů.....65

Tabulka 10: Hodnocení konkurujících podniků v odvětví.....66

Tabulka 11: Hodnocení smluvní síly kupujících.....67

Tabulka 12: Hodnocení smluvní síly dodavatelů.....68

Tabulka 13: Hodnocení hrozby substitutů 69

Tabulka 14: Spotřeba materiálu a energie v období 2011–2015.....76

Tabulka 15: Vývoj počtu zaměstnanců v období 2011–2015.....77

Tabulka 16: Věková struktura zaměstnanců Princ parket s. r. o. v roce 2015 77

Tabulka 17: Vzdělanostní struktura zaměstnanců Princ parket s. r. o. v roce 2015.....78

Tabulka 18: Vývoj průměrné mzdy v období 2011–2015 78

Tabulka 19: Vývoj osobních nákladů 2011–2015.....79

Tabulka 20: Produktivita práce z přidané hodnoty v období let 2011–2015 79

Tabulka 21: Osobní náklady k přidané hodnotě v období let 2011–2015.....79

Tabulka 22: SWOT analýza společnosti Princ parket s. r. o.....102

Seznam grafů

Graf 1: Reálný růst HDP v období 2011–2015 52

Graf 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v období 2011–2015 55

Graf 3: Vývoj indexu reálné mzdy v období 2001–2015 58

Graf 4: Vývoj celkových aktiv, dlouhodobého majetku a oběžných aktiv za období 2011–2015 82

Graf 5:Vývoj jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku v období 2011–2015 83

Graf 6: Vývoj jednotlivých položek oběžného majetku v období 2011–2015 84

Graf 7: Vývoj celkových pasiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů v období 2011–2015 85

Graf 8:Vývoj jednotlivých položek vlastního kapitálu v období 2011–2015 86

Graf 9:Vývoj jednotlivých položek cizích zdrojů v období 2011–2015 87

Graf 10: Struktura dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení v období 2011–2015 88

Graf 11: Struktura jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku v období 2011–2015 88

Graf 12: Struktura jednotlivých položek oběžných aktiv v období 2011–2015 89

Graf 13: Struktura vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení v období 2011–2015 90

Graf 14: Struktura jednotlivých položek vlastního kapitálu v období 2011–2015 90

Graf 15: Struktura jednotlivých položek cizích zdrojů v období 2011–2015 91

Graf 16: Vývoj přidané hodnoty a jejich položek v období 2011–2015 92

Graf 17: Vývoj výsledku hospodaření a jeho složek v období 2011–2015 93

Graf 18:Struktura přidané hodnoty a jejích složek v období 2011–2015 94

Graf 19:Struktura výsledku hospodaření za běžnou činnost a jeho složek v období 2011–2015 94

Graf 20: Obrat celkových aktiv, DHM a oběžných aktiv za období 2011–2015 95

Graf 21: Ukazatele aktivity za období 2011–2015 96

Graf 22: Doba obratu pohledávek a doby obratu závazků za období 2011–2015 97

Graf 23: Ukazatele platební schopnosti v období 2011–2015 97

Graf 24: Ukazatele rentability za období 2011–2015 99

Graf 25: Ukazatele zadluženost za období 2011–2015 100

Graf 26: Finanční páka, podkapitalizování a dluh na vlastní kapitál v období 2011–2015 101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně manažerského řízení a rozhodování 11

Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....13

Obrázek 3: Okolí podniku.....18

Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil.....26

Obrázek 5: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu 42

Obrázek 6: Organizační struktura 49

Obrázek 7: Predikce vývoje inflace do roku 2017 53

Obrázek 8: Prognóza vývoje úrokových měr finančních trhů.....54

Obrázek 9: Demografická projekce obyvatelstva ČR dle ČSÚ do roku 2032 57

Obrázek 10: Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel ČR starších 15 let 57

Obrázek 11:Výdaje na VaV u jednotlivých subjektů.....59

Obrázek 12: Shrnutí Porterova modelu.....70

Seznam příloh

Příloha 1: Struktura dlouhodobého hmotného majetku v tis. Kč v období 2011–2015 122

Příloha 2: Struktura dlouhodobého nehmotného majetku v tis. Kč v období 2011–2015 123

Příloha 3: Horizontální analýza rozvahy v období 2011–2015.....124

Příloha 4: Vertikální analýza rozvahy v období 2011–2015.....128

Příloha 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v období 2011–2015.....133

Příloha 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v období 2011–2015.....135

Přílohy

Příloha 1: Struktura dlouhodobého hmotného majetku v tis. Kč v období 2011–2015

	2011			2012			2013			2014			2015		
	Brutto	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**
Dlouhodobý hmotný majetek	8 634	-6 857	1 786	8 764	8 006	758	10 767	-8 658	2 109	17 485	-9 329	8 156	24 988	-11 619	13 369
Pozemky							150		150	150		150	150		150
Stavby															
Samostatné movité věci	8 643	-6 857	1 786	8 735	8 006	729	9 544	-8 658	886	12 877	-9 329	3 548	19 373	-11 619	7 754
Pěstitelské celky trvalých porostů															
Dospělá zvířata a jejich skupiny															
Jiný dlouhodobý hmotný majetek															
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				29		29	1 073		1 073	4 458		4 458	5 465		5 465
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek															

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Příloha 2: Struktura dlouhodobého nehmotného majetku v tis. Kč v období 2011–2015

	2011			2012			2013			2014			2015		
	Brutto	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**	**Brutto**	**Korekce**	**Netto**
Dlouhodobý nehmotný majetek	264	-222	42	264	-264	0	264	-264	0	264	-264	0			
Zřizovací výdaje															
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje															
Software	264	-222	42	264	264	0	264	-264	0	264	-264	0			
Ocenitelná práva															
Goodwill															
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek															
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek															
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek															

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Příloha 3: Horizontální analýza rozvahy v období 2011–2015

Rozvaha - aktiva k 31. 12. v tis. Kč netto	2011	2012	abs. rozdíl	rozdíl v %	2013	abs. rozdíl	rozdíl v %	2014	abs. rozdíl	rozdíl v %	2015	abs. rozdíl	rozdíl v %
AKTIVA CELKEM	10454	13656	3202	30,63%	19891	6235	45,66%	29421	9530	47,91%	46020	16599	56,42%
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál		0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. Dlouhodobý majetek	1828	758	-1070	-58,53%	2109	1351	178,23%	8156	6047	286,72%	13369	5213	63,92%
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	42	0	-42	-100,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. I. 1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Software	42	0	-42	-100,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Ocenitelná práva	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Goodwill	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	1786	758	-1028	-57,56%	2109	1351	178,23%	8156	6047	286,72%	13369	5213	63,92%
B. II. 1. Pozemky	0	0	0	0,00%	150	150	0,00%	150	0	0,00%	150	0	0,00%
2. Stavby	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3.Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1786	729	-1057	-59,18%	886	157	21,54%	3548	2662	300,45%	7754	4206	118,55%
4.Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
7.Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	29	29	0,00%	1073	1044	3600,00%	4458	3385	315,47%	5465	1007	22,59%
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B.III. Dlouhodobý finananční majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B.III.1.Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2.Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Půjčky a úvěry- ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%

C. Oběžná aktiva	8204	12806	4602	56,09%	17686	4880	38,11%	21165	3479	19,67%	32535	11370	53,72%
C.I. Zásoby	6709	7735	1026	15,29%	11047	3312	42,82%	13047	2000	18,10%	12164	-883	-6,77%
C.I.1. Materiál	6709	7735	1026	15,29%	11047	3312	42,82%	13047	2000	18,10%	12164	-883	-6,77%
2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Výrobky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Zboží	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2.Pohledávky -ovládající a řídící osoba	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Pohledávky- podstatný vliv	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd?	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5.Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
7. Jiné pohledávky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
C. III. Krátkodobé pohledávky	1408	4588	3180	225,85%	6306	1718	37,45%	5280	-1026	-16,27%	8852	3572	67,65%
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	1396	4282	2886	206,73%	5708	1426	33,30%	5179	-529	-9,27%	6435	1256	24,25%
2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Pohledávky- podstatný vliv	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd?	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Sociální zabezpeční a zdravotní pojištění	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Stát - daňové pohledávky	0	27	27	0,00%	454	427	1581,48%	0	-454	-100,00%	0	0	0,00%
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	12	279	267	2225,00%	133	-146	-52,33%	101	-32	-24,06%	2399	2298	2275,25%
8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
9. Jiné pohledávky	0	0	0	0,00%	11	11	0,00%	0	-11	-100,00%	0	0	0,00%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	87	483	396	455,17%	333	-150	-31,06%	2838	2505	752,25%	11519	8681	305,88%
C.IV.1. Peníze	44	207	163	370,45%	233	26	12,56%	256	23	9,87%	1747	1491	582,42%
2. Účty v bankách	43	276	233	541,86%	100	-176	-63,77%	2582	2482	2482,00%	9772	7190	278,47%
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
D.I. Časové rozlišení	422	92	-330	-78,20%	96	4	4,35%	100	4	4,17%	116	16	16,00%
D.I.1. Náklady příštích období	52	92	40	76,92%	56	-36	-39,13%	76	20	35,71%	90	14	18,42%
2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Příjmy příštích období	370	0	-370	-100,00%	40	40	0,00%	24	-16	-40,00%	26	2	8,33%

Rozvaha - pasiva k 31.12. v tis Kč.	2011	2012	abs. rozdíl	rozdíl v %	2013	abs. rozdíl	rozdíl v %	2014	abs. rozdíl	rozdíl v %	2015	abs. rozdíl	rozdíl v %
PASIVA CELKEM	10454	13656	3202	30,63%	19891	6235	45,66%	29421	9530	47,91%	46020	16599	56,42%
A. Vlastní kapitál	-1105	687	1792	-162,17%	3471	2784	405,24%	6025	2554	73,58%	9170	3145	52,20%
A.I. Základní kapitál	200	200	0	0,00%	200	0	0,00%	200	0	0,00%	200	0	0,00%
A. I. 1. Základní kapitál	200	200	0	0,00%	200	0	0,00%	200	0	0,00%	200	0	0,00%
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
A. II. Kapitálové fondy	4097	4097	0	0,00%	4097	0	0,00%	4097	0	0,00%	4097	0	0,00%
A. II. 1. Emisní ážio	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Ostatní kapitálov fondy	4097	4097	0	0,00%	4097	0	0,00%	4097	0	0,00%	4097	0	0,00%
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	18	20	2	11,11%	20	0	0,00%	20	0	0,00%	20	0	0,00%
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	18	20	2	11,11%	20	0	0,00%	20	0	0,00%	20	0	0,00%
2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	-5676	-5422	254	-4,47%	-3630	1792	-33,05%	-852	2778	-76,53%	8	860	-100,94%
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	8	8	0,00%
2. Neuhrazená ztráta minulých let	-5676	-5422	254	-4,47%	-3630	1792	-33,05%	-852	2778	-76,53%	0	852	-100,00%
3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	256	1792	1536	600,00%	2784	992	55,36%	2560	-224	-8,05%	4845	2285	89,26%

B. Cizí zdroje	11365	12969	1604	14,11%	16399	3430	26,45%	23298	6899	42,07%	36845	13547	58,15%
B. I. Rezervy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Rezervy na daň z příjmu	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Ostatní rezervy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. II. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. II. 1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
9. Jiné závazky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
10. Odložený daňový závazek	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. III. Krátkodobé závazky	9694	10294	600	6,19%	11579	1285	12,48%	15671	4092	35,34%	22759	7088	45,23%
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	3289	2959	-330	-10,03%	3392	433	14,63%	6036	2644	77,95%	10187	4151	68,77%
2. Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5376	5525	149	2,77%	5525	0	0,00%	5525	0	0,00%	5375	-150	-2,71%
5. Závazky k zaměstnancům	95	132	37	38,95%	195	63	47,73%	255	60	30,77%	298	43	16,86%
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	97	139	42	43,30%	81	-58	-41,73%	114	33	40,74%	148	34	29,82%
7. Stát - daňové závazky a dotace	210	5	-205	-97,62%	0	-5	-100,00%	704	704	0,00%	688	-16	-2,27%
8. Krátkodobé přijaté zálohy	627	1529	902	143,86%	2380	851	55,66%	3029	649	27,27%	6048	3019	99,67%
9. Vydané dluhopiy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
10. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0,00%	3	3	0,00%	4	1	33,33%	5	1	25,00%
11. Jiné závazky	0	5	5	0,00%	3	-2	-40,00%	4	1	33,33%	10	6	150,00%
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	1671	2675	1004	60,08%	4820	2145	80,19%	7627	2807	58,24%	14086	6459	84,69%
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	159	159	0,00%	9705	9546	6003,77%
2. Krátkodobé bankovní úvěry	274	1596	1322	482,48%	1376	-220	-13,78%	2327	951	69,11%	0	-2327	-100,00%
3. Krátkodobé finanční výpomoci	1397	1079	-318	-22,76%	3444	2365	219,18%	5141	1697	49,27%	4381	-760	-14,78%
C. I. Časové rozlišení	194	0	-194	-100,00%	21	21	0,00%	98	77	366,67%	5	-93	-94,90%
C.I.1. Výdaje příštích období	194	0	-194	-100,00%	21	21	0,00%	98	77	366,67%	5	-93	-94,90%
2. Výnosy příštích období	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Příloha 4: Vertikální analýza rozvahy v období 2011–2015

Rozvaha - aktiva k 31. 12. v tis. Kč netto	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	10454	13656	19891	29421	46020	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál		0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. Dlouhodobý majetek	1828	758	2109	8156	13369	17,49%	5,55%	10,60%	27,72%	29,05%
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	42	0	0	0	0	0,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. I. 1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Software	42	0	0	0	0	0,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Goodwill	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	1786	758	2109	8156	13369	17,08%	5,55%	10,60%	27,72%	29,05%
B. II. 1. Pozemky	0	0	150	150	150	0,00%	0,00%	0,75%	0,51%	0,33%
2. Stavby	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3.Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1786	729	886	3548	7754	17,08%	5,34%	4,45%	12,06%	16,85%
4.Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7.Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	29	1073	4458	5465	0,00%	0,21%	5,39%	15,15%	11,88%
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.III. Dlouhodobý finananční majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.III.1.Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2.Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Půjčky a úvěry- ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Oběžná aktiva	8204	12806	17686	21165	32535	78,48%	93,78%	88,91%	71,94%	70,70%
C.I. Zásoby	6709	7735	11047	13047	12164	64,18%	56,64%	55,54%	44,35%	26,43%
C.I.1. Materiál	6709	7735	11047	13047	12164	64,18%	56,64%	55,54%	44,35%	26,43%
2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Výrobky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Zboží	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2.Pohledávky -ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Pohledávky- podstatný vliv	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd?	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5.Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. III. Krátkodobé pohledávky	1408	4588	6306	5280	8852	13,47%	33,60%	31,70%	17,95%	19,24%
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	1396	4282	5708	5179	6435	13,35%	31,36%	28,70%	17,60%	13,98%
2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Pohledávky- podstatný vliv	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd?	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Sociální zabezpeční a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Stát - daňové pohledávky	0	27	454	0	0	0,00%	0,20%	2,28%	0,00%	0,00%
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	12	279	133	101	2399	0,11%	2,04%	0,67%	0,34%	5,21%
8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Jiné pohledávky	0	0	11	0	0	0,00%	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	87	483	333	2838	11519	0,83%	3,54%	1,67%	9,65%	25,03%

C.IV.1. Peníze	44	207	233	256	1747	0,42%	1,52%	1,17%	0,87%	3,80%
2. Účty v bankách	43	276	100	2582	9772	0,41%	2,02%	0,50%	8,78%	21,23%
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D.I. Časové rozlišení	422	92	96	100	116	4,04%	0,67%	0,48%	0,34%	0,25%
D.I.1. Náklady příštích období	52	92	56	76	90	0,50%	0,67%	0,28%	0,26%	0,20%
2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Příjmy příštích období	370	0	40	24	26	3,54%	0,00%	0,20%	0,08%	0,06%

Rozvaha - pasiva k 31.12. v tis Kč.	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	10454	13656	19891	29421	46020	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A. Vlastní kapitál	-1105	687	3471	6025	9170	-10,57%	5,03%	17,45%	20,48%	19,93%
A.I. Základní kapitál	200	200	200	200	200	1,91%	1,46%	1,01%	0,68%	0,43%
A. I. 1. Základní kapitál	200	200	200	200	200	1,91%	1,46%	1,01%	0,68%	0,43%
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. II. Kapitálové fondy	4097	4097	4097	4097	4097	39,19%	30,00%	20,60%	13,93%	8,90%
A. II. 1. Emisní ážio	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Ostatní kapitálov fondy	4097	4097	4097	4097	4097	39,19%	30,00%	20,60%	13,93%	8,90%
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	18	20	20	20	20	0,17%	0,15%	0,10%	0,07%	0,04%
A. III. 1. Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	18	20	20	20	20	0,17%	0,15%	0,10%	0,07%	0,04%
2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	-5676	-5422	-3630	-852	8	-54,30%	-39,70%	-18,25%	-2,90%	0,02%
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	8	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%
2. Neuhrazená ztráta minulých let	-5676	-5422	-3630	-852	0	-54,30%	-39,70%	-18,25%	-2,90%	0,00%
3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	256	1792	2784	2560	4845	2,45%	13,12%	14,00%	8,70%	10,53%
B. Cizí zdroje	11365	12969	16399	23298	36845	108,71%	94,97%	82,44%	79,19%	80,06%
B. I. Rezervy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Rezervy na daň z příjmu	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. II. Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

B. II. 1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Jiné závazky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. III. Krátkodobé závazky	9694	10294	11579	15671	22759	92,73%	75,38%	58,21%	53,26%	49,45%
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	3289	2959	3392	6036	10187	31,46%	21,67%	17,05%	20,52%	22,14%
2. Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5376	5525	5525	5525	5375	51,43%	40,46%	27,78%	18,78%	11,68%
5. Závazky k zaměstnancům	95	132	195	255	298	0,91%	0,97%	0,98%	0,87%	0,65%
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	97	139	81	114	148	0,93%	1,02%	0,41%	0,39%	0,32%
7. Stát - daňové závazky a dotace	210	5	0	704	688	2,01%	0,04%	0,00%	2,39%	1,50%
8. Krátkodobé přijaté zálohy	627	1529	2380	3029	6048	6,00%	11,20%	11,97%	10,30%	13,14%
9. Vydané dluhopiy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Dohadné účty pasivní	0	0	3	4	5	0,00%	0,00%	0,02%	0,01%	0,01%
11. Jiné závazky	0	5	3	4	10	0,00%	0,04%	0,02%	0,01%	0,02%
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	1671	2675	4820	7627	14086	15,98%	19,59%	24,23%	25,92%	30,61%
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	159	9705	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%	21,09%
2. Krátkodobé bankovní úvěry	274	1596	1376	2327	0	2,62%	11,69%	6,92%	7,91%	0,00%
3. Krátkodobé finanční výpomoci	1397	1079	3444	5141	4381	13,36%	7,90%	17,31%	17,47%	9,52%
C. I. Časové rozlišení	194	0	21	98	5	1,86%	0,00%	0,11%	0,33%	0,01%
C.I.1. Výdaje příštích období	194	0	21	98	5	1,86%	0,00%	0,11%	0,33%	0,01%
2. Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Příloha 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v období 2011–2015

VZZ k 31. 12. v tis. Kč	2011	2012	abs. rozdíl	rozdíl v %	2013	abs. rozdíl	rozdíl v %	2014	abs. rozdíl	rozdíl v %	2015	abs. rozdíl	rozdíl v %
I. Tržby za prodej zboží	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	160	160	0,00%	0	-160	-100,00%
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	170	170	0,00%	0	-170	-100,00%
+ obchodní marže	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	-10	-10	0,00%	0	10	-100,00%
II. Výkony	19540	31088	11548	59,10%	31527	439	1,41%	51347	19820	62,87%	71504	20157	39,26%
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19540	31088	11548	59,10%	31527	439	1,41%	51347	19820	62,87%	71504	20157	39,26%
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Aktivace	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
B. Výkonová spotřeba	15688	26049	10361	66,04%	25113	-936	-3,59%	42719	17606	70,11%	57531	14812	34,67%
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	10401	18068	7667	73,71%	17426	-642	-3,55%	29431	12005	68,89%	42660	13229	44,95%
2. Služby	5287	7981	2694	50,96%	7687	-294	-3,68%	13288	5601	72,86%	14871	1583	11,91%
+přidaná hodnota	3852	5039	1187	30,82%	6414	1375	27,29%	8618	2204	34,36%	13973	5355	62,14%
C. Osobní náklady	1569	2013	444	28,30%	2913	900	44,71%	4130	1217	41,78%	5327	1197	28,98%
C. 1. Mzdové náklady	1155	1486	331	28,66%	2206	720	48,45%	3174	968	43,88%	3962	788	24,83%
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	390	501	111	28,46%	656	155	30,94%	913	257	39,18%	1300	387	42,39%
4. Sociální náklady	24	26	2	8,33%	51	25	96,15%	43	-8	-15,69%	65	22	51,16%
D. Daně a poplatky	18	6	-12	-66,67%	14	8	133,33%	12	-2	-14,29%	35	23	191,67%
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1651	1191	-460	-27,86%	653	-538	-45,17%	671	18	2,76%	2290	1619	241,28%
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	2	2	0,00%	3	1	50,00%
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	2	2	0,00%	3	1	50,00%
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého mejetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Prodaný materiál	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
IV. Ostatní provozní výnosy	0	168	168	0,00%	121	-47	-27,98%	222	101	83,47%	155	-67	-30,18%
H. Ostatní provozní náklady	62	81	19	30,65%	158	77	95,06%	817	659	417,09%	21	-796	-97,43%
V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%

I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
***provozní výsledek hospodaření**	552	1916	1364	247,10%	2797	881	45,98%	3212	415	14,84%	6238	3026	94,21%
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
VII. 1. Výnosy z podílu v ovládaných osobách a úč. Jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
X. Výnosové úroky	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
N. Nákladové úroky	277	176	-101	-36,46%	0	-176	-100,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
XI. Ostatní finanční výnosy	237	229	-8	-3,38%	418	189	82,53%	388	-30	-7,18%	282	-106	-27,32%
O. ostatní finanční náklady	256	177	-79	-30,86%	431	254	143,50%	364	-67	-15,55%	542	178	48,90%
XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
***Finanční výsledek hospodaření**	-296	-124	172	-58,11%	-13	111	-89,52%	24	37	-284,62%	-260	-284	-1183,33%
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	676	676	0,00%	1133	457	67,60%
Q. 1 - splatná	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	676	676	0,00%	1133	457	67,60%
2 - odložená	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
****výsledek hospodaření za běžnou činnost**	256	1792	1536	600,00%	2784	992	55,36%	2560	-224	-8,05%	4845	2285	89,26%
XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
R. Mimořádné náklady	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
S. 1 - splatná	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
2- odložená	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
***Mimořádný výsledek hospodaření (+/-)**	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016

Příloha 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v období 2011–2015

VZZ k 31. 12. v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	19777	31485	32066	52119	71944	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
I. Tržby za prodej zboží	0	0	0	160	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,31%	0,00%
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	170	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,33%	0,00%
+ obchodní marže	0	0	0	-10	0	0,00%	0,00%	0,00%	-0,02%	0,00%
II. Výkony	19540	31088	31527	51347	71504	98,80%	98,74%	98,32%	98,52%	99,39%
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19540	31088	31527	51347	71504	98,80%	98,74%	98,32%	98,52%	99,39%
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Aktivace	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. Výkonová spotřeba	15688	26049	25113	42719	57531	79,32%	82,73%	78,32%	81,96%	79,97%
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	10401	18068	17426	29431	42660	52,59%	57,39%	54,34%	56,47%	59,30%
2. Služby	5287	7981	7687	13288	14871	26,73%	25,35%	23,97%	25,50%	20,67%
+přidaná hodnota	3852	5039	6414	8618	13973	19,48%	16,00%	20,00%	16,54%	19,42%
C. Osobní náklady	1569	2013	2913	4130	5327	7,93%	6,39%	9,08%	7,92%	7,40%
C. 1. Mzdové náklady	1155	1486	2206	3174	3962	5,84%	4,72%	6,88%	6,09%	5,51%
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	390	501	656	913	1300	1,97%	1,59%	2,05%	1,75%	1,81%
4. Sociální náklady	24	26	51	43	65	0,12%	0,08%	0,16%	0,08%	0,09%
D. Daně a poplatky	18	6	14	12	35	0,09%	0,02%	0,04%	0,02%	0,05%
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1651	1191	653	671	2290	8,35%	3,78%	2,04%	1,29%	3,18%
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	2	3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	2	3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého mejetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Prodaný materiál	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV. Ostatní provozní výnosy	0	168	121	222	155	0,00%	0,53%	0,38%	0,43%	0,22%
H. Ostatní provozní náklady	62	81	158	817	21	0,31%	0,26%	0,49%	1,57%	0,03%

V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
***provozní výsledek hospodaření**	552	1916	2797	3212	6238	2,79%	6,09%	8,72%	6,16%	8,67%
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII. 1. Výnosy z podílu v ovládaných osobách a úč. Jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X. Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
N. Nákladové úroky	277	176	0	0	0	1,40%	0,56%	0,00%	0,00%	0,00%
XI. Ostatní finanční výnosy	237	229	418	388	282	1,20%	0,73%	1,30%	0,74%	0,39%
O. ostatní finanční náklady	256	177	431	364	542	1,29%	0,56%	1,34%	0,70%	0,75%
XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
***Finanční výsledek hospodaření**	-296	-124	-13	24	-260	-1,50%	-0,39%	-0,04%	0,05%	-0,36%
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	676	1133	0,00%	0,00%	0,00%	1,30%	1,57%
Q. 1 - splatná	0	0	0	676	1133	0,00%	0,00%	0,00%	1,30%	1,57%
2 - odložená	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
****výsledek hospodaření za běžnou činnost**	256	1792	2784	2560	4845	1,29%	5,69%	8,68%	4,91%	6,73%
XIII. Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
R. Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S. 1 - splatná	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2- odložená	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
***Mimořádný výsledek hospodaření (+/-)**	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	256	1792	2784	2560	4845	1,29%	5,69%	8,68%	4,91%	6,73%
****Výsledek hospodaření před zdaněním	256	1792	2784	3236	5978	1,29%	5,69%	8,68%	6,21%	8,31%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů podniku, 2016