Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Tomáš Pokorný

vedoucí: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Pokorný

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Název anglicky

The proposal of strategic development of the business subject

---

Cíle práce

Cílem práce je provedení detailní analýzy společnosti XY s.r.o. a následné posouzení jejího fungování, finančního zdraví a postavení na trhu s pomocí metod finanční analýzy a strategického řízení a marketingu. Na základě získaných výsledků se navrhne optimální strategie budoucího rozvoje podnikatelského subjektu, která by mohla pomoci společnosti udržet své postavení a maximalizovat zisk.

Metodika

Při zpracování byly využity teoretické poznatky z odborné literatury, skript, přednášek a jiných zdrojů, zabývající se zejména strategickým řízením, finanční analýzou a marketingem. V první části jsou vysvětleny základní pojmy, následuje rešerše zaměřená na řízení podniku, stanovení cílů, specifika marketingu a finanční analýzu. V praktické části je charakterizován podnik a pomocí metod z teoretické části je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Na základě získaných výsledků jsou navrženy možné strategie budoucího rozvoje.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

pojem, podnik, firma, chemie, strategický marketing, strategické řízení, finanční analýza, vnitřní a vnější prostředí

Doporučené zdroje informací

HRON, J. – TICHÁ, I. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Strategické řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.

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

KOTLER, P. Marketing Management. 10. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

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

PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SVATOŠ, M. – ELIÁŠ, K. – ČESKO. OBČANSKÝ ZÁKONÍK (2012). *Nový občanský zákoník 2014 : rejstřík : redakční uzávěrka 26.3.2012.* Ostrava: Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-920-8.

VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2008.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma „Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu“ vypracoval samostatně pod vedením vedoucího práce a s použítím uvedené odborné literatury, metod a zdrojů. Dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s vytvořením práce neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. března 2016

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za jeho čas při konzultačních hodinách, vstřícnost, užitečné rady a odborné vedení při psaní práce.

Dále mé poděkování patří vedení společnosti, která mi poskytla všechna potřebná data pro analýzu. A na konec bych chtěl poděkovat mé rodině a České zemedělské univerzitě v Praze za krásné tři roky studia a výborné prostředí plné příležitostí.

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Shrnutí

Bakalářská práce se zabývá návrhem strategie rozvoje podnikatelského subjektu. Ke zpracování strategie bylo využito teoretických poznatků z odborné literatury, skript, přednášek a spolehlivých internetových zdrojů zabývajících se strategickým řízením a marketingem. První část se věnuje teorii podnikání, poslání podniku, strategickému řízení a strategickému marketingu včetně analýz prostředí. Zabývá se také marketingovými cíly a popisuje formy internetového marketingu. V praktické části je charakterizován podnikatelský subjekt a následuje vlastní rozbor, který obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a finanční analýzu. Na závěr jsou shrnuty výsledky a navrhnuta strategie rozvoje pomocí internetového marketingu.

Klíčová slova

podnik, strategie, strategické řízení, strategický marketing, internetový marketing, finanční analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí

The proposal of strategic development of the business subject

Summary

This thesis deals with the proposal of strategic development of the business subject. The theoretical knowledge from scientific literature, lecture notes, courses and trusted websites orientated on strategic control and strategic marketing were used. First part of this thesis is dedicated to business development, the mission and goals of a company, strategic control and strategic marketing including strategic analysis. It also describes marketing goals and internet marketing forms. In the operative part, there is the characterisation of the business subject followed with proper study, which includes the analysis of inner and outer ambient of a company and financial analysis. At the end there are the summary of results found and the proposal of strategic development. with the use of internet marketing tools.

Keywords

company,strategy, strategic control, strategic marketing, internet marketing, financial analysis, inner ambient, outer ambient

OBSAH

1 ÚVOD 13

2 CÍL PRÁCE A METODIKA 14

2.1 Cíl práce 14

2.2 Metodika práce 14

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE 16

3.1 Pojetí a význam malých a středních firem 16

3.1.1 Vymezení základních pojmů 16

3.1.2 Význam malých a středních firem 19

3.2 Životní cyklus podniku 20

3.2.1 Greinerův model vývoje podniku 22

3.3 Poslání podniku 23

3.3.1 Tvorba vize podniku 23

3.3.2 Tvorba cílů podniku 24

3.4 Proces strategického řízení 25

3.4.1 Strategické plánování 25

3.4.2 Realizace 26

3.4.3 Kontrola 26

3.5 Strategický marketing 27

3.5.1 Vzájemné vazby mezi strategickým řízením a marketingem 27

3.6 Strategická analýza 28

3.6.1 Vnější prostředí 29

3.6.2 Vnitřní prostředí 33

3.7 Marketingové cíle a strategie 37

3.7.1 Parciální přístupy 38

3.7.2 Integrované přístupy 39

3.7.3 Cílený marketing 39

3.7.4 Marketingový mix 43

3.8 Internetový marketing 44

3.8.1 Optimalizace pro vyhledávače (SEO) 44

3.8.2 Online direct marketing 46

3.8.3 Podpora online prodeje 47

3.8.4 Internetová reklama 48

3.9 Finanční analýza 50

3.9.1 Analýza stavových ukazatelů 50

3.9.2 Analýza poměrovými ukazateli 50

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 54

4.1 Historie společnosti 54

4.2 Činnosti společnosti 54

4.2.1 Výroba chemikálií 55

4.2.2 Nákup, prodej a distribuce chemikálií 55

4.2.3 Poradenská činnost 55

5 VLASTNÍ ROZBOR 56

5.1 Definování poslání, vize a cílů 56

5.2 Analýza vnějšího prostředí 56

5.2.1 STEP analýza 56

5.2.2 Porterův model 58

5.3 Finanční analýza 60

5.3.1 Kapitálová struktura 61

5.3.2 Majetková struktura 63

5.3.3 Vývoj tržeb a nákladů 67

5.3.4 E-shop 71

5.4 Analýza vnitřního prostředí 74

5.4.1 SWOT analýza 74

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ 76

6.1 Návrh strategie rozvoje 77

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 80

8 PŘÍLOHY 82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Schéma 1 – Životní cyklus podniku 22

Schéma 2 – Greinerův model vývoje 22

Schéma 3 – Vnější a vnitřní prostředí firmy 28

Schéma 4 – Porterův model 31

Schéma 5 – SWOT analýza 34

Schéma 6 – BCG matice 35

Schéma 7 – Typy marketingových cílů 37

Schéma 8 – Ansoffova matice 38

Schéma 9 – Průběh cíleného marketingu 40

Schéma 10 – Možné úrovně segmentace 41

Schéma 11 – Marketingový mix 4P 43

Schéma 12 - Poměrové ukazatele 51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Horizontální analýza pasiv společnosti 61

Graf 2 – Vertikální složení cizích zdrojů financování ku vlastnímu kapitálu 62

Graf 3 – Horizontální analýza aktiv společnosti 63

Graf 4 – Vertikální analýza aktiv společnosti 64

Graf 5 – Horizontální analýza oběžných aktiv 65

Graf 6 – Horizontální srovnání zásob společnosti 66

Graf 7 – Horizontální vývoj tržeb společnosti 67

Graf 8 – Horizontální vývoj celkových tržeb a nákladů 68

Graf 9 – Horizontální vývoj vynaložených nákladů a obchodní marže za zboží 69

Graf 10 – Horizontální vývoj osobních nákladů 70

Graf 11 – Vývoj tržeb elektronického obchodu 71

Graf 12 – Podíl jednotlivých produktů na tržbách elektronického obchodu 72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Aktiva 82

Příloha 2 – Aktiva horizontální analýza 83

Příloha 3 – Aktiva vertikální analýza 84

Příloha 4 - Pasiva 85

Příloha 5 - Pasiva horizontální analýza 86

Příloha 6 - Pasiva vertikální analýza 87

Příloha 7 - Výkaz zisku a ztráty 88

Příloha 8 - Výkaz zisku a ztráty horizontální analýza řetezový index 89

Příloha 9 - Složení oběžných aktiv vertikální analýza 90

Příloha 10 - Poměrové ukazatele 91

Příloha 11 - E-shop analýza 92

1 Úvod

V dnešní době nevyzpytatelných finančních krizí a vysoké konkurence v každém zaběhlém oboru není snadné najít své místo. Podnikání je riziko, do kterého se vrhá velmi málo lidí. Ze začátku vyžaduje pevné nervy a smysl pro zodpovědnost. Musí se brát vážně, a proto by se měl každý podnikatel snažit toto riziko co nejvíce snížit, aby mohl s klidným svědomím nadále poskytovat práci svým zaměstnancům.

V České republice je nyní přes 400 000 firem. Ve velkých, národních i nadnárodních korporacích je zpravidla dodržován jasně daný postup řízení společnosti. Zaměstnanci znají cíle, kterých mají dosahovat a snaží se je dodržovat. Strategické řízení je důležitá součást managementu, bez které by větší společnosti na trhu pravděpodobně neuspěly. Přesto velká část společností v České republice, řízených zejména českými podnikateli, stále úlohu strategického řízení podceňuje a dbá více na tzv. selský rozum při svém rozhodování. To neznamená, že by selský rozum byl neužitečný, naopak. Je velmi důležitou součástí podníkání a spousta podnikatelů ho úspěšně používá již řadu let při své činnosti, zpravidla jde-li o tzv. SME, neboli malé a střední podniky. Přesto by se neměla úloha strategického řízení podceňovat a každý podnikatel, ať už malý nebo velký, by se měl občas tímto problémem zabývat.

Na základě těchto faktů bylo snahou tuto práci mimo jejího obhájení použít i jako komplexnější náhled do podnikání společnosti „A“, ve které příležitostně pracuji, a k postavení nových základů pro další rozhodování společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je provedení detailní analýzy společnosti „A“ s.r.o. a následné posouzení jejího fungování, finančního zdraví a postavení na trhu s pomocí metod finanční analýzy a strategického řízení. Z důvodů nedostatků v prodeji přes internet se na základě získaných výsledků navrhne optimální marketingová strategie budoucího rozvoje podnikatelského subjektu, která by mohla pomoci společnosti získat nové zákazníky, zvýšit konverze, upevnit své postavení na trhu a maximalizovat zisk.

2.2 Metodika práce

K napsání této práce byla použita odborná literatura z fondů Městské knihovny v Praze a České zemědělské univerzity v Praze, zejména týkající se strategického řízení, marketingu a finanční analýzy. Vedle odborné literatury a spolehlivých internetových zdrojů byly využity znalosti z přednášek České zemědělské univerzity v Praze a z Podnikatelského inkubátoru PointOne, jmenovitě z přednášky o strategii řízení vedenou panem Radomilem Bábkem, o marketingu od pana Jana Nováka a o investicích od pana Tomáše Havrdy a dalších. K úspěšné analýze společnosti bylo zapotřebí konzultací s majitelem a velké množství interních dat z účetního programu, zejména rozvah a výkazů zisků a ztrát.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části se nachází teoretické poznatky o podnikání jako je vymezení základních pojmů (podnikání, podnik aj.) a význam malých a středních firem v ekonomice. Charakterizuje se vývoj podniku a důležitost jeho poslání a cílů. Dále je zde vysvětlen proces strategického řízení, plánování a marketingu, včetně významu strategické analýzy a popisu vnějšího (STEP analýza, Porterův model) a vnitřního (BCG matice, Balanced Scorecard, SWOT analýza) prostředí společnosti. Poslední stránky teoretické části se věnují některým formám internetového marketingu (SEO, direct marketing, podpora prodeje, internetová reklama) a finanční analýze, a to především poměrovým ukazatelům, jako je ukazatel rentability, aktivity a zadluženosti.

Druhá praktická část začíná charakteristikou společnosti a popisem jejího vývoje od založení až po nynější stav. Detailněji se věnuje hlavním činnostem podniku, kterými jsou výroba a distribuce chemikálií.

Následuje vlastní zpracování dat a hloubková analýza podniku. Po interpretaci vize a cílů společnosti následuje analýza vnějšího prostředí pomocí tzv. STEP analýzy a Porterova modelu. Detailní finanční analýza s využitím poměrových ukazatelů, horizontální a vertikální analýzy umožnila zhodnotit finanční situaci podniku a poskytla podrobný náhled do zdraví společnosti s pomocí grafů. V další části se práce zabývá vnitřním prostředím společnosti, neboli vyhotovením SWOT analýzy, která velice pomohla v rozhodování při volbě konečné strategie. V poslední části práce je navržena strategie rozvoje daného subjektu s využitím internetového marketingu.

3 Literární rešerše

3.1 Pojetí a význam malých a středních firem

3.1.1 Vymezení základních pojmů

„Z historického hlediska výraz podnikatel [entrepreneur] pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který odpovídal realitě, podnikatel tehdejší doby se podílel na zprostředkování zejména obchodů. Postupem času k obchodním aktivitám přibylo zprostředkování dodávek pro vládu. Již v 18. století bylo zřejmé (R. Contillon), že s tímto typem podnikání je spojeno riziko, a podnikatel se oddělil od rentiéra. Zatímco rentiér poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch podnikání je tak do značné míry vázán na schopnosti (nápaditost, iniciativu, aktivitu) podnikatele. Ve 20. století se podnikateli přisuzuje i další rys – atribut inovátora.“ (1)

Vedle kontinentálního evropského pojetí slova podnikatel a podnikání existuje angloamerický výraz business ve významu obchodování za účelem dosažení zisku. Pojem **„podnikání“** [enterprise] dnes již zcela zdomácněl, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá, lze na něj nahlížet různými způsoby:

- Ekonomické pojetí – podnikání je dynamický proces zapojení ekonomických zdrojů způsobem, aby se zvýšila jejich původní hodnota.
- Psychologické pojetí – podnikání je činností, která pomáhá lidem něčeho dosáhnout, seberealizovat se, postavit se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytvářením příležitostí, nových pracovních míst a dosahováním blahobytu pro všechny zainteresované.
- Právnické pojetí – podnikáním se rozumí výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. (2)

Ať se na podnikání nahlíží z různých úhlů pohledu, k obecným rysům všech pojetí podnikání patří cílevědomost, iniciativní a kreativní přístup, organizování a řízení transformačních procesů, vytváření přidané hodnoty, smíření se s možným rizikem a dodržování důležitých, často se opakujících procesů. Nelze nařídit ani naplánovat, vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka, která však může být utlumena nebo úplně potlačena různými bariérami.

Při vymezování pojmu **„podnikatel“** [entrepreneur] existuje nepřeberné množství definic, nicméně lze najít opět řadu společných rysů charakteristických pro osobu podnikatele:

- umění nacházet příležitosti a vytyčovat nové cíle
- opatrná práce s finančními prostředky nezbytnými k podnikání
- schopnost organizovat a řídit podnikatelské aktivity
- rozumět svému předmětu podnikání a být ochoten podstoupit riziko
- sebedůvěra, vytrvalost, schopnost poučit se ze špatných zkušeností apod.

Od podnikání a podnikatele je jen malý krůček k pojmu **„podnik“** [enterprise]. Se stejným významem je používán i pojem firma. Pro jeho vymezení existuje opět řada výkladů. Nejobecněji jde o subjekt, který transformuje zdroje (vstupy) ve statky (výstupy). Obsáhleji by se podnik mohl vyjádřit jako soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Právně je od roku 2014 podnik nově interpretován jako obchodní závod. Nový občanský zákoník jej definuje jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.

V souvislosti s podnikáním by se neměl opominout výraz **„živnost“** [trade]. Běžně je živnost spojována s podnikáním v malém rozsahu, obvykle provozovaným přímo živnostníkem. Z právního pohledu vyplývá, že živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.

Bariéry podnikání [barriers of enterprise] jsou faktory, které znemožňují podnikateli podnikání. Dělí se do dvou skupin na interní a externí. Interní jsou na straně podnikatele a mají tři základní příčiny:

- člověk nechce podnikat (nemá motiv, má obavy z rizik apod.)
- člověk neumí podnikat (chybí nápad, nezná potřebné know-how apod.)
- člověk nemůže podnikat (není podporován okolím, nedisponuje zdroji apod.)

Externí bariéry jsou dány různými vnějšími podmínkami a podnikatel je v zásadě nemůže ovlivnit. Jsou dány:

- právním prostředím (zákony, právní normy, bezpečnost aj.)
- ekonomickým prostředím (účetní, daňové, celní a další požadavky)
- podnikatelskou infrastrukturou (bankovní, pojišťovací, vzdělávací, poradenské aj.)
- veřejným míněním (negativní názory na podnikání ve společnosti)

Dalším pojmem, který velmi souvisí s rozhodováním, je **podnikatelské riziko** [entrepreneurial risk]. V podnikání se velmi zřídka stane, že by se člověk rozhodoval za jistoty. Charakteristické je především rozhodování za nejistoty, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, ani jejich pravděpodobnosti. Proto je pro podnikatele důležité, aby zohledňoval aspekt rizika. Existují interní a externí rizika:

- Interní rizika
    - projevují se uvnitř firmy, podnikatel je schopen je víceméně řídit
    - patří mezi ně například finanční síla organizace, zvládnutí provozních činností, produktů a management
- Externí rizika
    - vztahují se k vnějším vlivům podnikatelského prostředí
    - jsou to ekonomické změny, změny v tržním prostředí, změny v legislativě a na trhu práce (1)

3.1.2 Význam malých a středních firem

Význam malých a středních firem je lidmi velmi podceňován. Ze statistických dat vychází, že drtivá většina, přes 99,8% firem v EU, které zaměstnávají přes 74 miliónů lidí, odpovídají svou charakteristikou malým a středním podnikům (počet zaměstnanců pod 250). Z údajů ČSÚ je potvrzeno, že v ČR představují rovněž 99,8% všech firem.

Tyto strohé údaje nicméně nevypovídají přesně o významu, jaký mají malé a střední firmy ve společnosti. Mezi přínosy SME patří například:

- **Společenský přínos svobody a stabilizace**
  - dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů
  - nemohou dosáhnout monopolního postavení, strhnout na sebe moc – jsou v podstatě protipólem ekonomické i politické moci
  - stabilizují společnost – jakákoli výrazná politická nejistota a radikální proudy jsou pro ně zdrojem rizik
  - reprezentují místní kapitál – většinou nejsou vlastněny zahraničními subjekty, efekty z podnikání zůstávají v daném regionu
- **Ekonomické přínosy**
  - na jedné straně jsou malé a střední podniky neustále vytlačovány z trhu monopoly, na straně druhé se snaží najít co nejvýhodnější uplatnění na lokálním trhu – například vyhoví individuálním přáním a potřebám spotřebitele
  - jsou nositeli nesčetných inovací
  - vysoce ceněna je jejich flexibilita, schopnost přizpůsobit se měnícím se skutečnostem
  - provozní činnosti jsou většinou méně náročné na energie, suroviny a administrativu – mají šanci dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, mohou lépe reagovat na potřeby trhu
  - jsou nedílnou součástí ekonomiky
    - podílí se 36% na HDP
    - zabezpečují z 62% zaměstnanost (1)

3.2 Životní cyklus podniku

Každý podnik je neustále v pohybu. Výsledkem těchto pohybů a změn jsou neustále přibývající problémy, na které musí podnik reagovat a úspěšně je řešit. To, jakým způsobem budou řešeny, závisí v mnoha ohledech na stádiu vývoje, ve kterém se podnik momentálně nachází. Životní stadium podniku je jedním z nejvýraznějších determinantů toho, které problémy se budou řešit prioritně a jakým způsobem.

V zásadě existují 3 způsoby vzniku podniku:

1) založením nového podniku
2) převzetím již existujícího podniku
3) nástupnictví

Založení nového podniku s sebou nese množství výhod. Podnikatel si může zvolit, jaké výrobky bude dodávat na trh, kde bude jeho podnik umístěn i jakou právní formu bude mít. Má možnost se předem zamyslet nad tím, jak velký podnik bude, jaký bude mít rozsah činností a jakým způsobem bude organizován.

Pokud podnikatel podnik převezme, musí počítat s větší počáteční investicí. Proto je třeba zvážit, zda je velikost dané investice úměrná tržní hodnotě podniku a dalším faktorům, jako je například možný úbytek zákazníků, změna výrobního zaměření či efektivnost podnikových funkcí.

Při nástupnictví je výhodou převzetí fungujícího podniku se zákaznickou základnou, součástí může být i dobré jméno předchozího podnikatele, tzv. goodwill. Nevýhodou mohou být některé faktory jako umístění, struktura aj.

Podnik prochází od založení až po zánik různými fázemi životního cyklu. Obvyklý životní cyklus se dělí na pět stádií. Jsou jimi:

1) Vznik

V tomto stádiu je největším problémem podniku získat zákazníky a dodržet své sliby. Pokud bude mít podnik dostatek financí na svůj chod, může se dostat do druhého stádia.

2) **Rozvoj**

Nejčastějším problémem ve druhém stádiu je vztah mezi náklady a výnosy. Podnik musí být schopen generovat dostatečný tok hotovosti na pokrytí svých nákladů spolu s dosáhnutím přiměřené výnosnosti investic. Hlavním cílem je přežití podniku, některé podniky v tomto období setrvávají léta až do zániku, případně se posune vpřed do třetího stádia.

3) **Růst / Úspěch**

Podniky se v tomto stádiu těší skutečnému finančnímu úspěchu. Vlastník má na výběr, může využívat potenciálu podniku a dále udržovat růst, nechat podnik stabilní a uvolnit si ruce, případně se z podniku vyvázat. Vztah mezi vlastníkem a podnikem se uvolňuje, zodpovědnost za jednotlivé oblasti podniku přebírají manažeři. Většina podniků na této úrovni zůstává. Existuje-li v myslích manažerů konkrétní vize, kam podnik posunout, má podnik šanci na zahájení expanze.

4) **Expanze**

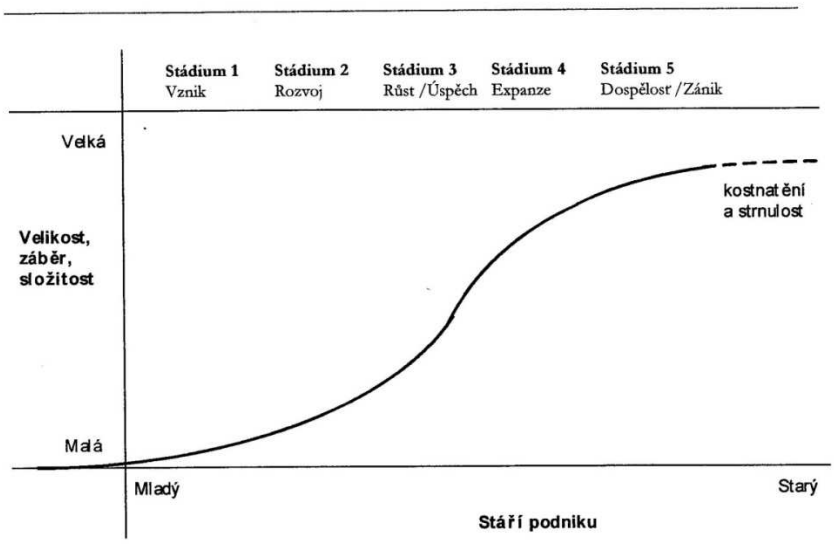
Expanze má vysoké nároky na financování a na řízení zejména ve smyslu delegování. Podnik musí zajistit rychlý růst a podpořit ho dostatečnými zdroji. V tomto stádiu je podnik decentralizovaný, zaměstnává spoustu kvalifikovaných pracovníků a využívá hojně rozvinutých systémů na podporu operativního i strategického rozhodování. Při úspěšné expanzi se podnik stane velkou společností s významným postavením v daném odvětví, případně může spadnout zpět do třetího stádia i níže.

5) **Dospělost**

V tomto stádiu je většinou vliv vlastníka minimální. Podnik je řízen profesionálním managementem. Hlavním úkolem podniku je konsolidace, kontrola finančních toků plynoucích z rychlého růstu a zachování původních výhod malého podniku (flexibilita, podnikatelský duch). Pokud se to managementu podaří, má podnik šanci stát se významnou silou na trhu a dosáhnout velké konkurenční výhody. Pokud ne, je

pravděpodobnější, že dojde ke zkostnatění a strnulosti podniku, které ho vrátí do některého z nižších stádií. (3)

Schéma 1 – Životní cyklus podniku

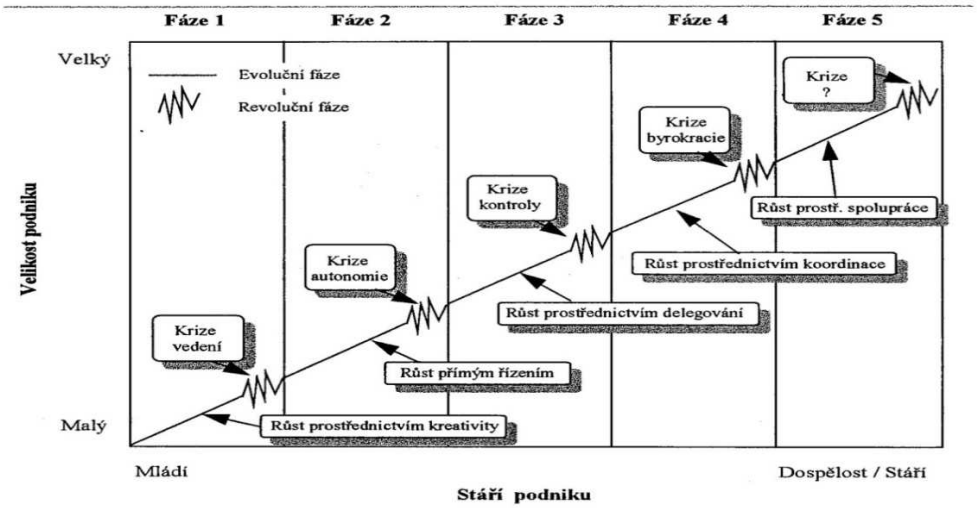


Zdroj: (Tichá, I. a Hron, J. Strategické řízení. PEF ČZU v Praze, 2008, str. 15)

3.2.1 Greinerův model vývoje podniku

Podle Greinera musí podnik projít řadou stádií, oddělených krizemi, aby byl úspěšný. Pro kontinuální vývoj je třeba, aby podnik krize vyřešil a mohl pokračoval ve svém vývoji. (3)

Schéma 2 – Greinerův model vývoje



Zdroj: (Tichá, I. a Hron, J., Strategické řízení. PEF ČZU v Praze, 2008, str. 19)

3.3 Poslání podniku

Vize a mise společnosti jsou součástí tzv. strategického zaměření podniku, vymezují účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. Zatímco vize je zaměřena do daleké budoucnosti a obsahuje většinou těžko uchopitelné představy manažerů o budoucnosti podniku, mise je již konkrétně zformulovanou a napsanou vizí, která je lépe uchopitelná pro samotné zaměstnance i klienty. (4)

3.3.1 Tvorba vize podniku

Vize neboli poslání podniku se může lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Musí ovšem splňovat následující 4 podmínky:

- **Tržní orientace**
  - vymezení podniku musí být jasně dané, např. ve vztahu k trhu, zákazníkům či jiným konkrétním potřebám
- **Realizovatelnost**
  - je třeba najít optimální vymezení předmětu činnosti, které umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho možností
- **Motivace**
  - důležité je motivovat zaměstnance, zdůraznit význam jejich úsilí
- **Specifikace**
  - vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům aj. v podobě, která nepodléhá nepodstatným změnám okolí

Hlavním důvodem pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají existenci podniku smysl. Zákazník je tím, kdo rozhoduje o úspěchu podniku. Je-li ochoten platit za zboží či služby a bude-li mít z dané věci patřičný užitek, je pravděpodobné, že podnik bude prosperovat. Dalo by se říci, že zákazník je stavebním kamenem podniku a garantem jeho existence. (3) (4)

3.3.2 Tvorba cílů podniku

Podnikové cíle jsou především operativním vymezením záměrů, kterých musí být dosaženo v určité budoucnosti. Jsou velmi důležitým prvkem řízení, neboť dávají jasný směr vývoje podniku a umožnují přesně definovat to, čeho se snaží podnik svou činností dosáhnout. Jsou v souladu s vizí společnosti a jsou aplikovány na specifické oblasti, například:

- **Růst**
  - míra růstu, cílová velikost podniku
- **Finance**
  - zisk, návratnost investic/kapitálu, cash-flow a další finanční ukazatele
- **Výrobek/služba**
  - kontrola kvality, vývoj nových výrobků/služeb a inovace
- **Marketing**
  - charakteristika spotřebitele, reklama, odbyt, služby pro zákazníky aj.
- **Operativa**
  - řízení zásob, kontrola nákladů a jiné výrobní procesy
- **Personalistika**
  - plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy
- **Společenská zodpovědnost**
  - regulační opatření, kontrola znečištění, vztah ke komunitě

Ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, by se měly stanovit strategické cíle podniku. Nestanoví-li se, není pak možné objektivně hodnotit kurs a rozvoj organizace a celé strategické poslání podniku se může stát pouhým výrokem plným dobrých úmyslů bez žádných konkrétních výsledků. Stanovení cílů musí být realistické, motivující, dosažitelné, ve vztahu k přesně specifikovanému tématu, konkrétní a měřitelné. Cíl by měl mít předem daný termín splnění. (3)

3.4 Proces strategického řízení

„Strategické řízení zahrnuje soubor činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola.“ (5)

Základním smyslem strategického řízení je vytváření a udržování konkurenční výhody. Každodenní operativní rozhodnutí by měly vycházet z dlouhodobého strategického zaměření podniku. Proces strategického řízení je úzce spjat s tím, co by měl podnik dělat a kam směřovat. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici. (3)

Proces řízení se skládá z několika etap, a to situační analýzy, plánování, realizace a kontroly. V literatuře jsou častěji zmiňovány pouze tři etapy, a to plánování, realizace a hodnocení (kontrola). Lze je členit do více kroků, například:

1) definování současného poslání, cílů a zdrojů
2) analýza prostředí
3) identifikace příležitostí a hrozeb
4) analýza zdrojů a kapacit organizace
5) identifikace silných a slabých stránek
6) formulování strategií
7) realizace strategií
8) hodnocení výsledků (kontrola)

Prvních šest kroků spadá do oblasti plánování. (5)

3.4.1 Strategické plánování

„Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Podstatou je stanovení jasného poslání a hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“ (6)

Určování cílů je kritickým prvkem plánování. Nelze opominout ani strategické analýzy, které jsou srdcem strategického plánování, a proto by neměly být ignorovány.

Výstupem procesu je strategický plán, obsahující specifikaci akcí, které musí firma uskutečnit v zájmu dosažení stanovených cílů. Plán je podkladem pro projednávání s ostatními skupinami jak uvnitř podniku, tak vně. Z věcného i organizačního hlediska je nutná provázanost plánů a odpovídající zpětná vazba. (5)

3.4.2 Realizace

Realizace plánů závisí na tom, zda jsou manažeři schopni vytvořit ve firmě odpovídající prostředí. Například je nutné motivovat pracovníky, kteří se na realizaci podílejí, a to takovým způsobem, aby bylo v jejich zájmu dosáhnout stanovených cílů. Všeobecně se k tomu využívá delegování pravomocí a odpovědnosti, přesvědčování a tvorba zásad. Může se vyjádřit pomocí systému OSCAR následovně:

- objectives – cíle
- specialization – specializace
- coordination – koordinace
- authority – pravomoc
- responsibility – zodpovědnost

3.4.3 Kontrola

Kontrolování je velmi důležitou funkcí managementu. Zahrnuje činnosti, díky kterým může vedení efektivně zhodnotit dosáhnuté výsledky a porovnat je s plánovanými. Samozřejmě pouze v případě, je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné a jsou-li k dispozici potřebné informace.

Z hlediska působnosti lze rozlišit tři typy kontroly. První je **preventivní kontrola**, je zaměřena na zjištění kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů. Cílem je zvýšit pravděpodobnost dosažení příznivého výsledku. **Průběžná kontrola** je zaměřena na probíhající operace, zjišťuje zda probíhají v souladu s plány. Na konečné výsledky je pak zaměřena **kontrola zpětnou vazbou**. Je možné ji použít i pro sledování situace na trhu a jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí. Kontrola nemá jednoznačně prověřovací charakter, ale spíše charakter rozborový, analytický. (5)

3.5 Strategický marketing

Prvořadým úkolem marketingu je vytvořit dlouhodobé a vzájemně výhodné vazby mezi firmou a veřejností. V dnešním světě informací, ve kterém se prostředí mění neskutečně rychle a technologie přímo zasahují do fungování firem, je třeba, aby se manažeři zabývali více strategickými úvahami nad svými zákazníky. Kdo tak nečiní, tomu brzo ujede vlak, který nabírá stále větší rychlost a dohonit ho bude po čase zkrátka nemožné.

Význam termínu strategický marketing stále není obsahově ukotven. Podle Ekonomického slovníku (Hindls, Holman, Hronová, 2003) se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategickým se stává ve chvíli, kdy se při plánování budoucích činností podnik soustředí na vymezení potencionálních zákazníků a jejich potřeb. Jiný pohled na věc mají Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, strana 66), kteří jej definují jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků. Podle nich daný proces ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, a proto je pro něj nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. Ať tak či onak, důležitým prvkem je zde strategické budování vztahů a vazeb se zákazníky. (5)

3.5.1 Vzájemné vazby mezi strategickým řízením a marketingem

Mezi strategickým řízením a strategickým marketingem existuje úzká vazba. Úlohou marketingového řídícího procesu je dlouhodobé usměrňování činností podniku tak, aby podnik dosáhl svého poslání a cílů. Strategický marketing je ve své podstatě řízením poptávky.

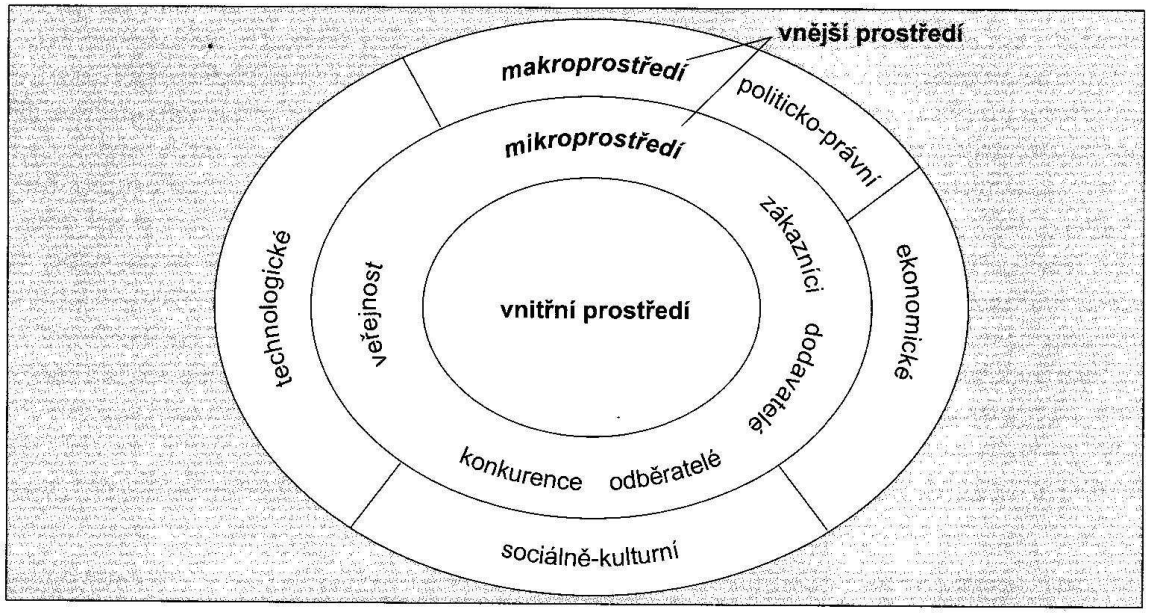
Marketingové řízení je stále ve fázi svého vývoje. Stále více firem si uvědomuje, že je nezbytné obrátit svou pozornost od mentality výrobku a prodávání k mentalitě strategického marketingu. Přesvědčení, že marketingová dovednost firmy může potenciálně zahájit novou éru vysokého dynamického růstu, stále roste. Strategická orientace podnikatelů musí stále více směřovat k zákazníkovi. Proniknutí marketingové filozofie do řízení podniku a do všech jeho činností je absolutně nevyhnutelným předpokladem jeho přežití v náročném konkurenčním prostředí. (5)

3.6 Strategická analýza

Strategická analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy. Prostředím je myšlen soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk, podnik, místo aj. – zkrátka určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a které rozhodují jak o současném tak i o budoucím vývoji podniku. Úkolem manažerů je tyto dynamické faktory prostředí analyzovat, identifikovat je a navrhnout možná přizpůsobení chování společnosti ve vztahu k současnému i očekávanému vývoji.

Prostředí můžeme dělit na tzv. vnější a vnitřní. Zatímco vnější prostředí je tvořeno ekonomickými, sociálně-kulturními, technologickými a politicko-právními faktory, vnitřní prostředí lze charakterizovat jako prostředí zahrnující všechny aktéry zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky. (5)

Schéma 3 – Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: (Jakubíková, D., Strategický marketing; Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Grada publishing, 2013, str. 98)

3.6.1 Vnější prostředí

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantních vnějších faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Je to zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku, ale vybírají se pouze ty, které mají vliv přímo na podnik. Prostředí, které se nachází mimo rámec vlivu podniku a přesto na podnik působí, se nazývá globální. Prostředí, které může firma svými aktivitami ovlivnit, je tzv. mikroprostředí. Analytickým prostředkem pro globální (makro) prostředí je například STEP analýza. (3)

3.6.1.1 STEP analýza

Jde o jednoduchý a efektivní nástroj pro globální analýzu prostředí. Formuluje odpovědi na 3 následující otázky:

1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

STEP analýza zkoumá 4 segmenty, sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní, jak napovídá její název. Každý z těchto segmentů zahrnuje různé faktory, například:

- Sociálně-kulturní (faktory související se způsobem života lidí)
    - spotřební zvyky
    - sociální stratifikace společnosti
    - životní styl
    - úroveň vzdělání aj.
- Technologický (faktory související zejména s vývojem výrobních prostředků)
    - vládní výdaje na vědu a výzkum
    - nové objevy, vynálezy
    - transfer technologií
    - míra zastarávání výrobních prostředků
- Ekonomický (faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací, energií)
    - vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu

    - nabídka peněz, úroková míra, inflace
    - dostupnost energie, náklady na spotřebu
    - nezaměstnanost, životní minimum
- Politicko-právní (faktory související s distribucí moci mezi lidmi)
    - stabilita vlády
    - fiskální, sociální politika
    - ochrana životního prostředí
    - monopolní legislativa

Mezi výhody STEP analýzy patří hlavně její zaměření na širší prostředí a pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují konkrétní odvětví. Na druhou stranu nám nemusí přinést nic nového a nezaměřuje se tolik na demografické a přírodní faktory. (3) (5)

3.6.1.2 Porterův model

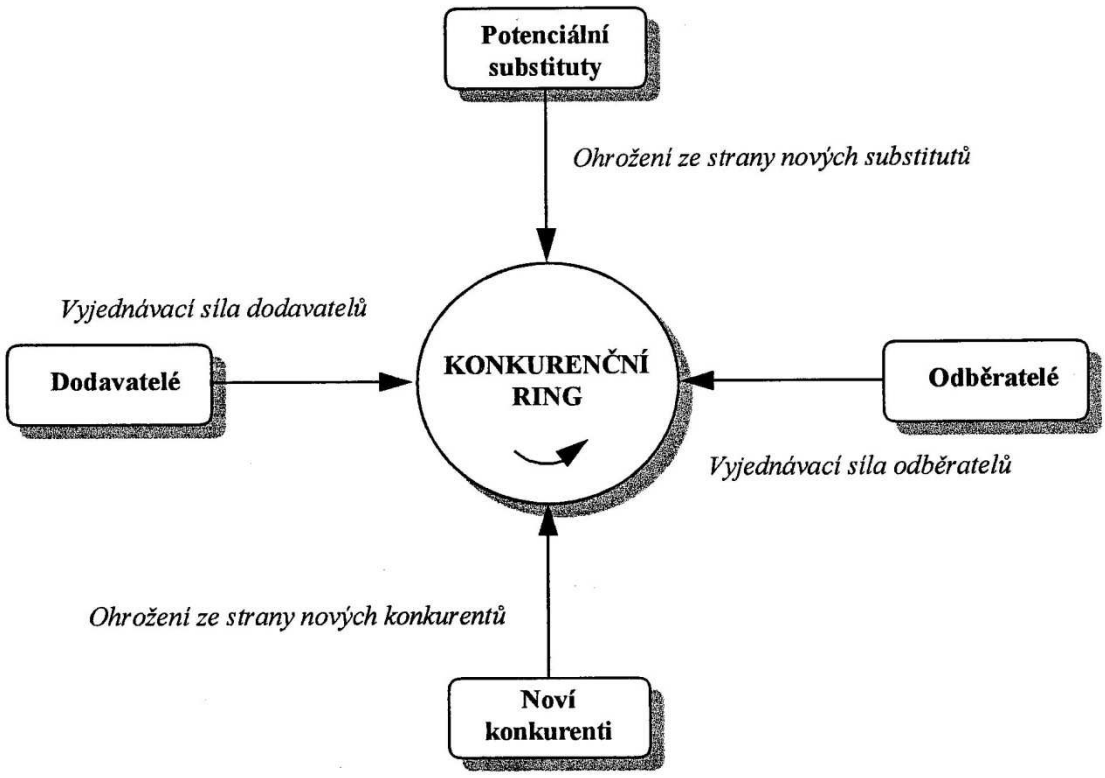
Autorem modelu je M. Porter. Porterův model je prostředkem k analýze konkurence. Je jedinečný svou systematičností, s kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. K analýze prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil, aby se dalo v konečném důsledku determinovat zisky, kterých mohou podniky dosáhnout. Stává-li se konkurence aktivnější, celková ziskovost odvětví se snižuje, ale nabízí-li odvětví perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou nadmíru silné a prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.

Cílem analýzy konkurence je nalézt pozici, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

Pro vyrovnání konkurenčních sil by měl podnik vyhledat na trhu pozici a přístup ke konkurenci, který:

1) co nejvíce izoluje podnik od působení konkurenčních sil
2) umožní využít síly v daném odvětví ve svůj prospěch
3) umožní podniku usadit se a reagovat pružně na případnou novou konkurenci

Schéma 4 – Porterův model



Zdroj: (Tichá, I. a Hron, J., Strategické řízení. PEF ČZU v Praze, 2008, str. 80)

Úsudek založený na analýze konkurenčních tlaků podniku může výrazně pomoci se proti nim následně bránit nebo se adaptovat. Mezi konkurenční tlaky patří:

a) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení závisí především na bariérách vstupu do odvětví a reakci podniků na vstup nového konkurenta. Nejčastěji jsou spjaty s existencí a působením některého z následujících faktorů, jako jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciace výrobku, nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí podniku, přistup k distribučním kanálům a vládní politika.

b) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen, případně snížením kvality dodávaných produktů. Jejich síla je závislá na řadě faktorů, které vymezují jejich pozici a

významnost. Silnými dodavateli jsou tací, kteří jsou koncetrovaní, nejsou vázáni na dodávky z jiných odvětví, mají možnost vertikální integrace, případně dodávají-li výjimečný, jednoznačně odlišitelný produkt s vysokými náklady na změnu dodavatele.

c) Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou podobně jako dodavatelé významně ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitou produkce. Jsou silní, pokud jsou koncentrovaní nebo odebírají-li ve velkém, mají-li možnost vertikální integrace do odvětví nebo je-li produkt standardizovaný. Pokud dosahují odběratelé nízkých zisků, zvyšuje to pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy a tím opět zvyšovat svou vyjednávací sílu.

d) Ohrožení substituty

Nejdůležitějšími substituty, které mohou ohrozit podnik, jsou ty, které nabízejí lepší uspokojení potřeb (například technologickými inovacemi) a jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

e) Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita je důsledkem snahy každého z podniků vylepšit si vlastní pozici. Největší rivalita vzniká v odvětví, ve kterém jsou konkurující si podniky početné a přibližně stejně velké a silné, pracující se standardizovaným produktem. Vysoké fixní nebo skladovací náklady spolu s nízkou mírou růstu odvětví výrazně přispívají k vyšší rivalitě z důvodu zvyšování tržních podílů na úkor svých konkurentů. Sledují-li rivalové různé cíle a neshodnou-li se na způsobech konkurence, trvale se střetávají. (3) (5)

3.6.2 Vnitřní prostředí

Vztahuje se na faktory mikroprostředí, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku reagovat na změny a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.

V literatuře se často uvádí vnitřní analýza zdrojů pomocí pěti „M“. Patří sem men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas) a material (výrobní faktory). Pro analýzu schopností podniku se užívají nástroje jako finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfolio analýza. Jednou z metod pro hodnocení výkonnosti firmy je například Balanced Scorecard. (5) (7)

3.6.2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je velmi komplexním modelem strategického systému měření výkonnosti. Metodu definovali Robert S. Kaplan a David P. Norton. V rámci své praxe ve firmách pochopili omezenou schopnost finančních ukazatelů, a tak model BSC převádí strategii firmy do konkrétních plánů a měřítek a vytváří strategickou zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie. Vedle finančních měřítek je doplněna o další 3 perspektivy, které dohromady tvoří nový rámec systému měření výkonnosti.

Čtyři perspektivy dle autorů dostatečně postihují klíčové oblasti strategického prostředí firmy a umožňují kontrolu všech strategických cílů. Perspektivy jsou:

1) Finanční (ziskovost, cash-flow, investice)
2) Zákaznická (podíl na trhu, produkty a služby, klienti)
3) Provozní (řízení poptávky, vyřizování objednávek, náklady procesů)
4) Organizační (školení, vedení lidí aj.)

Postup zavedení BSC má několik základních kroků. Patří do nich vytvoření týmu na řízení modelu BSC, vyjasnění firemní strategie, definování cílu a jejich měřítek (KPI), převedení cílu do perspektiv, kontrola vztahů mezi nimi (příčina – následek), vizualizace cílů, převedení cílů do operativních úkolů a nakonec zpětná vazba pro analýzu měřítek výkonnosti podniku a uplatnění nových znalostí.

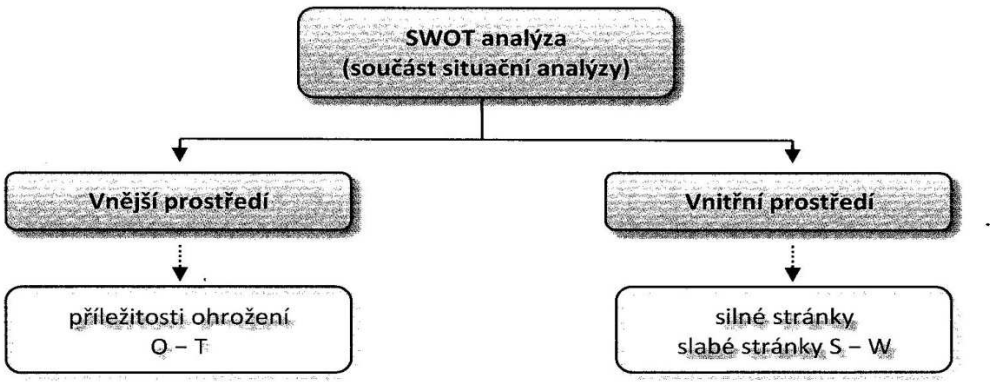
Vytvoření funkčního modelu BSC je týmovou prací. Model kromě přenesení cílů do reálného života nastavuje rovnováhu mezi měřítky a vede k dlouhodobému rozvoji celé firmy. Výhodou modelu je propojení jednotlivých cílů a metrik do logických návazností. Umožňuje jasné určení příčin a následků (hybných sil a měřítek výkonnosti). Správné pochopení principu BSC vede k zvyšování výkonnosti a hodnoty firmy. (8) (9)

3.6.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Původně sestává z dvou analýz, a to analýzy SW a OT. Doporučuje se začít s analýzou OT – příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Může jít jak o makroprostředí (STEP), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy, respektive silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek firmy. Silné stránky tvoří faktory, které výrazně ovlivňují prosperitu a úspěšnost organizace. Například jedinečné know-how, kvalitní produkty, silná značka, efektivní management aj. Mezi slabé stránky patří omezení, nedostatky a kritická místa, která brání efektivnímu výkonu organizace. Mohou to být nekvalitní produkty, zastaralé IT, málo kvalifikovaný personál, absence motivace v systému odměňování apod.

Silné a slabé stránky mají pro organizaci různou důležitost a váhu při ovlivňování podnikových činností. Silné stránky by měly být maximálně využity, naopak extrémně slabé stránky ohrožující tržní postavení podniku by měly být eliminovány.

Schéma 5 – SWOT analýza



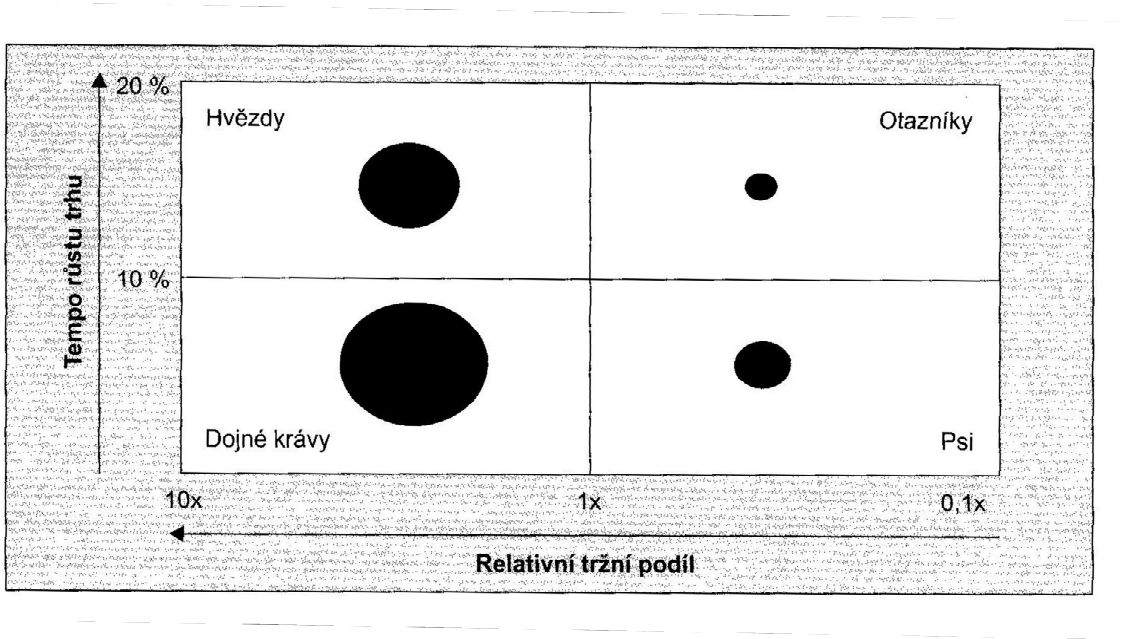
Zdroj: (Ing. Paulovčáková, L., Marketing. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, str. 79)

SWOT analýza může být velmi užitečným nástrojem sumarizace mnoha analýz. Využít se dá i k identifikaci možností dalšího využití zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou analýzy je její statičnost a navíc je velmi subjektivní. Přestože je SWOT analýza oblíbená, její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. (7) (5)

3.6.2.3 BCG matice

Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group) je založena na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými strategickými podnikatelskými jednotkami (SBU – strategic business unit) je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu – zmíněné dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.

Schéma 6 – BCG matice



Zdroj: (Ing. Paulovčáková, L., Marketing. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, str. 93)

Matice BCG sestává ze čtyř kvadrantů, ve kterých jsou znázorněny podnikatelské aktivity, kruh vyjadřuje objem prodeje. Kvadranty jsou označeny názvy nebo symboly: otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi. Vertikální osa představuje skutečný nebo potenciální růst trhu za určité období (v %), na horizontální ose je zaznamenán relativní tržní podíl, a to jako poměr tržeb organizace k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Při záporném tempu růstu trhu jsou kvadranty pojmenované jako „bídní psi“ (vyšší tržní podíl, záporný růst) či „odpadkový koš“ (nízký tržní podíl, záporný růst).

Do kvadrantu **otazníky** jsou zařazeny SBU, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Zda tuto jednotku bude management dále podporovat a věnuje jí více pozornosti a financí je čistě jeho rozhodnutí.

Hvězdy jsou jednotky, které mají vysoké tempo růstu a velký podíl na trhu s předpokladem dosažení velmi dobré tržní pozice ve fázi zralosti. Očekává se, že budou hlavním zdrojem zisku v dalším období.

Dojné (peněžní) krávy si udržují dobrou tržní pozici na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích a vytvářejí značné množství finančních prostředků. Jedná se o nosné SBU organizace.

Psi, kteří se vyznačují nízkým tempem růstu a nízkým relativním tržním podílem, jsou pro firmu již neperspektivní, nejde-li o nově zavedené výrobky. (7) (10)

3.7 Marketingové cíle a strategie

Zpracování analýz prostředí a stanovení prognóz jeho dalšího vývoje tvoří východisko pro marketingové strategické plánování, které je propojeno s firemním plánováním. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, jsou souborem úkolů, které se vztahují k produktům a trhům.

Schéma 7 – Typy marketingových cílů

Cíle normativní, společné všem subjektům trhu			Cíle specifické	
Optimalizace	zisku	strategie nákladová	vůči okolí	zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
		strategie inovační	podle času	dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
	tržeb	strategie konkurenční výhody	podle činností	výrobní, technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl	získat	strategie diferenciace	problémové	
	zvýšit			
	udržovat			
	sklízet			
	odcházet z trhu			

Zdroj: (Ing. Paulovčáková, L., Marketing. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, str. 114)

Marketingová strategie představuje výběr způsobu jednání, vybraný z několika možností, který zahrnuje specifické skupiny zákazníků, metody komunikace, distribuční kanály a cenové struktury. Je to v podstatě kombinace cílových trhů a marketingových mixů. Strategie je jádrem strategického řízení, jejím smyslem je vytvářet a dodávat konzistentní a specifickou hodnotu pro daný cílový trh a zároveň by měla být jedinečným souborem specifických vlastností, designu, jakosti, služeb a nákladů. Obvykle jsou rozlišovány dva přístupy k tvorbě marketingových strategií, a to parciální a integrované přístupy. (7)

3.7.1 Parciální přístupy

Soustředí se jen na určitou část rozhodování, např. na strategie orientované na konkurenci nebo na strategie vztahu produkt/trh. Jsou základem většiny integrovaných přístupů. Patří sem například koncepce Ansoffa, Kotlera, Portera, Gilberta a Strebela. (7)

3.7.1.1 Ansoffova matice

Ansoffova matice je příkladem parciální strategie zaměřené na produkt/trh, jejím obsahem jsou růstové strategie, které slouží jako první podněty ke strategickému zaměření firmy.

Schéma 8 – Ansoffova matice

Produkty – Trhy	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající produkty	strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)	strategie rozvoje trhu
Nové produkty	strategie rozvoje produktu	strategie diverzifikace

Zdroj: (Ing. Paulovčáková, L., Marketing. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, str. 116)

Tabulka je rozdělena do čtyř kvadrantů, každý z nich reprezentuje určitou strategii. V prvním kvadrantu je **strategie proniknutí na trh**, která spočívá v používání intenzivnějších marketingových aktivit se stávajícími produkty na stávajícím trhu. Cílem je získat další zákazníky, kteří nakupovali u konkurence, dosud produkt nepoužívali nebo zvýšit nákupy u zákazníků stávajících.

Ve **strategii rozvoje trhu** se firma snaží rozšířit stávající produkty na jeden nebo více nových trhů (regionálních, národních, mezinárodních) a získat nové tržní segmenty (např. úpravou produktů pro konkrétní cílové skupiny).

Strategie rozvoje produktu spočívá ve vytváření nových produktů nebo jejich inovací se zaměřením na stávající trhy.

Strategie diverzifikace je strategií zavedení nových výrobků pro nové trhy. (10)

3.7.2 Integrované přístupy

Zabývají se celým rozhodovacím spektrem základních strategií, využívají více rozměrů a přístupů. K integrovaným strategickým přístupům patří koncepce podle Beckera, Backhause, Haedricha a Tomczaka. (7)

3.7.2.1 Základní přístupy podle Beckera

Čtyři základní přístupy/strategie podle Beckera vycházejí z různých alternativ a jsou zaměřeny výhradně na spotřebitele. Jsou to:

1) **Strategie tržního pole** – stanovuje se kombinace produkt/trh (Ansoffova matice)
2) **Strategie rozvoje trhu** – určuje druh a způsob působení na trh (strategie penetrace, strategie cena – množství)
3) **Strategie tržní parcelace** – stanovuje se druh nebo stupeň diferenciace stimulování trhu (strategie hromadného trhu, strategie segmentace)
4) **Strategie tržního areálu** – jde o pevné stanovení alternativ územní politiky (lokální strategie, regionální strategie, nadregionální strategie aj.) (5)

3.7.3 Cílený marketing

Organizace většinou nemohou uspokojit potřeby a přání všech zákazníků, a proto se zaměřují na skupiny spotřebitelů (cílové skupiny), které poznávají, aby pro ně mohly vytvořit nabídku uspokojující jejich potřeby. Cílený marketing znamená identifikování a poznávání významných tržních segmentů a výběr těch nejvýhodnějších, které organizace dokáže obsluhovat efektivně a pro které pak uplatňuje odlišný marketingový přístup. (7)

Schéma 9 – Průběh cíleného marketingu

Zdroj: (Ing. Paulovčáková, L., Marketing. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, str. 121)

3.7.3.1 Segmentace

Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Tržní segment představuje skupinu zákazníků, kteří sdílejí podobné potřeby a přání. Vybrané tržní segmenty mohou představovat tzv. cílový trh pro potřeby marketingu firmy. Z hlediska základního členění je možné rozdělit trh do tří skupin, a to na **trh spotřebních výrobků** (spotřebitelé a domácnosti), **trh průmyslových výrobků** (podniky a instituce) a **trh veřejného sektoru** (veřejná správa a neziskový sektor).

K segmentace trhu jsou využívány **deskriptivní** (geografie, demografie a psychografie) a **behaviorální** (zkoumání reakcí spotřebitelů na benefity, příležitosti používání produkty nebo značky) charakteristiky.

Výhody segmentace spočívají v efektivním využívání finančních prostředků, v jasnějším porozumění zákaznických potřeb a přání, v efektivní tvorbě pozice produktů, ve větší přesnosti a tím i účinnosti při výběru nástrojů a technik marketingové podpory, zkrátka

k získání konkurenční výhody. Podnik si může vybrat segmenty, které ho zajímají a které nabízejí nejvyšší návratnosti investic. (7)

3.7.3.2 Targeting

Tržní zacílení (targeting) je druhou částí cíleného marketingu. Je možné ho definovat jako proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Mezi atraktivní charakteristiky cílového segmentu patří velikost, potenciální růst, ziskovost, úspory z rozsahu, nízké riziko, stabilita apod. Pro vybrané segmenty se zpracovává jejich profil, jde v podstatě o popis typického zákazníka daného segmentu.

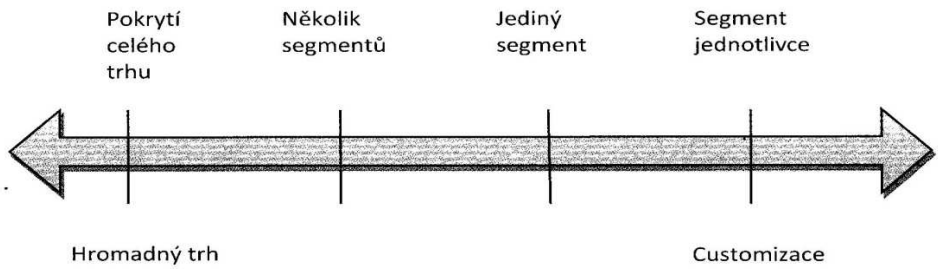
Segmentační strategie vychází z rozhodnutí, na kolik segmentů se chce daná organizace zaměřit. Rozlišovány jsou tři základní strategie k pokrytí trhu. Patří sem masový nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing.

Masový nediferencovaný marketing (hromadný) je strategií, která se nemění pro všechny segmenty. Nebere rozdílů mezi nimi, prosazována je jednotná nabídka, která oslovuje široký okruh zákazníků. Jedná se například o produkty z trhu nápojů.

Diferencovaný marketing je uplatňován, zaměřuje-li se firma na různé tržní segmenty a vytváří pro každý z nich zvláštní přístup, přizpůsobuje mu svou nabídku. Diferencovaný marketing přináší vyšší celkové prodeje ve srovnání s hromadným.

Koncentrovaný marketing (strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment) znamená, že se firma soustřeďuje na získání velkého tržního podílu v jednom nebo v několika tržních segmentech. Mikrosegmenty bývají zajímavé i pro menší firmy. (7)

Schéma 10 – Možné úrovně segmentace



Zdroj: (Ing. Paulovčáková, L., Marketing. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, str. 134)

3.7.3.3 Positioning

Positioning představuje tvorbu firemní nabídky a image s cílem zaujmout specifické místo v myslích zákazníků na cílovém trhu. Účelem je dosáhnout maximalizace potenciálních přínosů pro firmu. Je využíván k odlišení od konkurence v povědomí zákazníků, má vliv na rozhodování o nákupu. Předmětem zkoumání výzkumu trhu pro potřeby positioningu jsou zejména vlastnosti produktu, cena v poměru s kvalitou, způsob užití (užitek), uživatelé produktu, konkurenti apod.

Mezi kroky efektivního positioningu, tzv. 5D, patří:

1) **Documenting** (doložení) – identifikace největších užitků zákazníků
2) **Deciding** (rozhodnutí) – rozhodnutí o představě, kterou chce firma vytvořit v mysli zákazníka
3) **Differentiating** (diferenciace) – odlišení se od konkurence
4) **Designing** (design) – navržení specifického marketingového mixu
5) **Delivering** (dodávání) – naplnění, dodržení slibů, které si společnost dala

(7)

3.7.4 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, které manažeři využívají k dosažení marketingových cílů. Všechny prvky marketingového mixu vytvářejí jeden celek. Měl by být konzistentní, všechny nástroje by měly působit stejným směrem, synergicky. Důležitá je i vzájemná podpora nástrojů, vytvářením interakcí k dosažení zesílení účinků komunikace.

3.7.4.1 Klasický marketingový mix

Klasickým a nejznámějších marketingovým mixem je tzv. 4P, je tvořen:

1) **Product** (produkt) – zabývá se produktovou politikou jako je sortiment zboží, kvalita, vlastnosti, design, značka, balení
2) **Price** (cena) – zabývá se cenovou politikou, patří sem tvorba ceníků, slev, náhrad a jiných cenových zvýhodnění
3) **Promotion** (reklama) – zabývá se komunikační politikou, tvořením reklam, PR, podporou prodeje, přímým marketingem, osobním prodejem aj.
4) **Place** (místo) – distribuční politika, umístění prodejen, distribučních cest a skladů (10)

Schéma 11 – Marketingový mix 4P

Zdroj: http://elearning.everesta.cz/pluginfile.php/244/mod_book/chapter/150/4P.jpg

3.8 Internetový marketing

Internetový marketing je pojem, který u nás již zdomácněl. Přesto je pro většinu lidí obsah tohotu pojmu neznámý nebo zavádějící. Existují firmy, které „dělají stránky“, ale o marketingu toho moc nevědí. Jiní se zaměřují na první pozice ve vyhledávání, jako kdyby mělo jít o jediný cíl veškerého jejich úsilí.

Internetový marketing se v odborné literatuře vymezuje jako využívání služeb internetu pro realizaci či podporu marketingových aktivit. Jednodušeji se dá říci, že jde o podporu prodeje pomocí internetu. Marketing na internetu umožňuje změnit tradiční přístupy a využívat obrovské možnosti, které internet nabízí. (11) (12)

3.8.1 Optimalizace pro vyhledávače (SEO)

Za vytvořením úspěšné webové stránky stojí spousta faktorů. Většině z nich je možné se snadno a rychle naučit, dokud je k dispozici jedna zásadní ingredience: přístupy. Obecně platí, že jsou-li přístupy, produkt se bude prodávat. Existují desítky zdrojů pro zajištění přístupů, ať už za úplatu, nebo zdarma. Ovšem univerzálně uznávaným zdrojem je optimalizace pro vyhledávače.

SEO (search engine optimization) lze definovat jako proces zlepšení viditelnosti webové stránky v rámci vyhledávače prostřednictvím přirozených nebo neplacených výsledků vyhledávání. Obecně platí, že čím dřív (nebo výš v pořadí výsledků) se stránka objeví a čím častěji se bude objevovat ve výsledcích vyhledávání, tím víc návštěvníků prostřednictvím vyhledávače přitáhne. (13)

3.8.1.1 Ranking (relevance a autorita)

Ranking neboli řazení stránek závisí na dvou primárních faktorech: **relevanci** a **autoritě**. Ty představují základ pro vyhledávání a hodnotu každého z nich aktivně vypočítávají algorimty Google.

Relevance má 3 hlavní prvky:

1) Vyhledávací klíčové slovo v nadpisu stránky
2) Obsah, který je přiměřený dotazu
3) Zpětný odkaz směřující na stránku

První dva body jsou celkem snadno pochopitelné. Webová stránka, která prezentuje jahodovou marmeládu, by měla mít jako součást nadpisu spojení „jahodová marmeláda“ a zobrazovat příslušny obsah. Zpětný odkaz je text, na který lze kliknout a který je zobrazen na jiné stránce, z níž vede odkaz na vaši stránku.

Autorita je v podstatě míra významnosti webové stránky. Protože mohou existovat miliony, dokonce i miliardy stránek, které jsou relevantní různým tématům, vyhledávače řadí „významnější“ stránky před „méně významné“. „Významnější“ stránka je považována za stránku s větší autoritou. Míru autority určuje tzv. PageRank, algoritmus pojmenovaný po Larrym Pageovi. Prakticky to znamená, že vysoce relevantní stránka nemusí být na vrcholu vyhledávání, má-li nižší autoritu než stránky ostatní.

Matematika za algoritmem PageRank je velmi složitá, ale v podstatě čím víc odkazů směřuje na stránku, tím větší autorita je stránce přikládána. Spousta odkazů vychází z jiných webových stránek, ale počítají se i odkazy z vlastní stránky. To je částečně důvod, proč se velkým stránkám při vyhledávání vede lépe než stránkám malým. Wikipedie je jednou z nejautoritativnějších stránek na internetu, protože má obrovký počet stránek a další tisíce odkazů z jiných webů. Jde o jev známý jako „Wikipedie efekt“. (13)

3.8.1.2 Volba klíčových slov

Protože je u SEO velmi důležitý obsah, správná volba klíčových slov je zásadní. Vždy je lepší vyvarovat se příliš obecných výrazů. Například, pokud by se snažila firma, která se zabývá kurzy jógy v Praze, zvýšit ranking svých stránek pouze s výrazem „jóga“, vydala by statisíce korun za optimalizaci a čelní umístění, ale měla by velký problém s návratností investice. Není pravděpodobné, že by většina lidí hledala zrovna kurzy jógy v Praze. Možná bude hledat oblečení, různé polohy, studio jógy ve Vídni nebo jednu z milionů dalších možností. Jednoduše bude muset být ve svém dotazu mnohem konkrétnější.

Konkrétní a velmi úzce zaměřené vyhledávací termíny jsou známé pod názvem **long-tail queries**, dotazy s dlouhým ocasem. Zaměří-li se společnost na optimalizaci pro konkrétnější výrazy spojené s jejich oblastí podnikání, konverze porostou geometrickou řadou. Bude zkrátka snažší dosáhnout prvních míst ve výsledcích vyhledávání. (12)

3.8.1.3 Maximalizace SEO

V případě SEO má naprosto navrch obsah. Tvorba obsahu samozřejmě vyžaduje čas, ale nic nedosáhne tak rychle maximálního rankingu. Existuje přímá souvztažnost mezi počtem stránek, které má webová stránka, a objemem přístupů, které obdrží. Doporučuje se vytvořit další stránky s tématy příbuznými a týkající se přímo oblasti podnikání. (13)

3.8.2 Online direct marketing

Direct marketing spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky. Cílem je navázání individuálního kontaktu, získání okamžité odezvy a ideálně i vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Tradičními komunikačními kanály jsou například katalogy, zásilkový prodej a telemarketing, s rozvojem nových médií jsou stále významnější elektronický obchod a komunikace prostřednictvím internetu, e-mailu a SMS. (14)

3.8.2.1 E-mail marketing

E-mail marketing je cílené rozesílání e-mailových zpráv, aby nešlo o spam, musí mít společnost daný seznam adres a ideálně schválený odběr od majitelů emailových adres. Nebudou-li mít lidé o zasílané informace zájem, budou je brát jako spam a konverze půjdou dramaticky ke dnu. E-mailový marketing je jedním z nejefektivních nástrojů pro budování one-to-one komunikace. Výhody emailového marketingu spočívají zejména v nízkých nákladech, snadném testování, flexibilitě, měřitelnosti a možnosti snadného vyhodnocování marketingových kampaní.

Seznam e-mailových adres a další podrobná data o zákazníkovi jsou stěžejní pro aplikování e-mail marketingu. Pomocí e-mailové komunikace může firma získávat zpětné vazby od zákazníků a zasílat zajímavé nabídky, tudíž řídit poptávku po svých produktech. (12)

3.8.3 Podpora online prodeje

Podpora online prodeje se může charakterizovat jako proces zaměřený na komunikaci a poskytování podnětů. Komunikace v tomto případě představuje jakoukoliv formu přesvědčování nebo transferu informací a podnět je praktickým motivem ke koupi produktu či služby.

Za podporu prodeje se považuje jakákoliv časově omezená nabídka prodejce, snažící se učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky. Zpravidla vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo jiné činnosti. Nástroje podpory prodeje vytvářejí stimuly pro koncové zákazníky nebo obchodníky, které vedou k prvnímu nákupu s očekáváním opětovného nákupu v budoucnosti. Řadí se sem například akční slevy, slevové kupóny, přidané hodnoty formou zboží zdarma, věrnostní programy aj. (13)

3.8.3.1 Affiliate

Affiliate jsou partnerské programy, ve kterých se třetí straně platí provize za prodej. V internetovém marketingu jde o situaci, kdy prodej produktů probíhá prostřednictvím webových stránek třetích stran. Na produktu tedy musí být dostatečně vysoká marže, aby se z něj dala hradit provize zprostředkovateli.

Systém dnes zpravidla funguje tak, že si návštěvník rovnou přes webové stránky třetí strany objedná produkt, případně ho odkaz přesměruje přímo do internetového obchodu dodavatele. Pokud tento návštěvník zakoupí produkt, dostane zprostředkovatel dohodnutou provizi. Jde o systém PPA (Pay-Per-Action), platí se za akci, nikoliv za proklik jako tomu je u PPC (Pay-Per-Click).

Identifikace třetí strany probíhá pomocí kódu v URL, identifikace konkrétního zákazníka pomocí cookies. Problém může nastat, pokud bude mít zákazník ve svém prohlížeči cookies zakázany, nemůže poté dojít k jeho identifikaci. Existuje dokonce způsob podvodu zvaný „cookies stuffing“, kdy prodej u dodavatele proběhne, ale provize může být připsána někomu jinému. (12)

3.8.3.2 Věrnostní programy

Věrnostní program je nástrojem, který slouží k odměňování stávajících zákazníků a k zajištění jejich věrnosti. Cílem programu je přimět zákazníka, aby se stal trvalým odběratelem. Jedním z dalších přínosů věrnostních programů je evidence stávajících zákazníků a tvorba databáze kontaktů, která může dobře sloužit pro účely dalších typů internet marketingu.

V praxi jde většinou o systém odměňování pomoci bodů, za které následně zákazník dostane nějaký dárek nebo slevu. Mezi typy věrnostních programů se řadí dárkové, slevové, rabatové (sleva za odběr v určité hodnotě) nebo kombinované programy. (12)

3.8.3.3 Vyhledávače zboží

Vyhledávače zboží jsou specializované webové portály na vyhledávání zboží, užívané hlavně pro porovnávání jejich cen a parametrů. Patří mezi klíčové zdroje návštěvnosti internetových obchodů.

Zákazníci užívají tyto portály rádi. Šetří jim čas i peníze. Na jediném webu mohou najít informace ze stovek e-shopů, ihned vidí, který e-shop je nejlevnější a díky recenzím nebo zárukám portálů si mohou být alespoň zčásti jisti kvalitou dodaného produktu. Pro provozovatele internetových obchodů jsou cenným zdrojem dobře cílené návštěvnosti.

Patří sem například Zboží.cz, Heureka.cz, Hledejceny.cz, NajduZbozi.cz a další. (12)

3.8.4 Internetová reklama

Internetová reklama je jedním z nástrojů internet marketingu. Existuje spousta druhů a forem reklamy na internetu. Obecně platí, že bez ucelené strategie s dobrým zacílením není dnes většina forem internetové reklamy příliš efektivní záležitostí. Přesto jde o velmi dobrý způsob, jak svůj produkt nebo značku zviditelnit.

K základním formám internetové reklamy patří plošná bannerová reklama, textová a intextová reklama, reklama pro vyhledávače, přednostní a katalogové zápisy a jiné. Velmi rozšířenou formou jsou tzv. modely mezi které patří například PPC (platba za proklik),

PPT (platba za počet zobrazení), PPA (platba za akci, nákup) či PPV (platba za shlédnutí). (12)

3.8.4.1 PPC (Pay-Per-Click)

PPC označuje internetovou reklamu placenou za proklik. Pro inzerenta je výhodná, jelikož neplatí za umístění reklamy jako v modelu PPT, neplatí ani za počet shlédnutí jako v PPV, ale pouze za reálně přivedené zákazníky, které reklama zaujala. Nejčastěji se používají krátké textové inzeráty, případně bannerové reklamy. S pomocí remarketingu můžeme dokonce oslovit i zákazníky, kteří na stránku přišli, ale nákup neuskutečnili.

Výhodou PPC reklamy je vysoká účinnost, možnost přesného cílení a snadná měřitelnost výsledků. Spuštění PPC kampaně je jednoduchou a rychlou záležitostí a stejně snadno lze flexibilně reagovat na změny, měnit sdělení a sledovat vývoj konverze v reálném čase.

Základem PPC je aukční systém, který zohledňuje kvalitu a historii kampaně. Pokud se napíše správně inzerát a lidé na něj klikají, může se nabídnout menší cena za proklik a tím může správně vedená kampaň přivést dvakrát tolik návštevníků za stejné peníze.

V České republice existují čtyři hlavní PPC systémy. Patří sem Google AdWords, Sklik, Facebook a E-target. (12)

3.9 Finanční analýza

Finanční analýza je poměrně specifickým typem analýzy. Jejím smyslem je zhodnotit finanční hospodaření a finanční zdraví podniku a poskytnout veškeré možné finanční informace o společnosti. Patří k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení, je užitečná při porovnávání a prověřování dat z minulosti, lze s ní tvořit prognózy do budoucnosti a je východiskem pro sestavování finančního plánu. Jen kvalitní a komplexní informace mohou zajistit vysokou úspěšnost finanční analýzy. Zdrojem informací pro její vyhotovení jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash-flow a výroční zpráva. (15) (16)

3.9.1 Analýza stavových ukazatelů

Vertikální analýza je procentním rozborem základních účetních výkazů. Vyjadřuje, jak se jednotlivé části podílejí na celkové bilanční sumě (např. poměr zásob ku celkovým oběžným aktivům). Tyto hodnoty lze následně porovnávat v čase a lze je využít pro srovnání s jinými firmami anebo s odvětvovými průměry.

Horizontální analýza slouží výhradně pro porovnání absolutních a procentuálních změn jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Procentuální vyjádření je výhodnější, chceme-li rozbor podrobit hlubšímu zkoumání a umožňuje snadnější orientaci v číslech. Rozbor může být zpracován jako řetězový index, případně jako srovnání s výchozím obdobím pomocí bazického indexu. Cílem je však v obou případech změřit intenzitu změn jednotlivých položek. (15)

3.9.2 Analýza poměrovými ukazateli

Jsou nejčastěji používanými ukazateli ve finanční analýze. Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, ke kterým má přístup i externí finanční analytik, jelikož jde o veřejné informace. Počítá se jako poměr jedné nebo několika účetních položek k jiné položce. Poměrové ukazatele lze členit na tři základní skupiny podle dostupných účetních dokladů, případně obvyklejším způsobem na šest skupin ukazatelů vycházejících primárně z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. (15)

Schéma 12 - Poměrové ukazatele

Zdroj: vlastní zpracování

3.9.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost dané složky se přeměnit na pěněžní hotovost. Naproti tomu likvidita podniku určuje schopnost uhradit včas své závazky. Obecně lze říci, že ukazatele likvidity jsou podílem toho, čím možno platit k tomu, co je nutno platit. Zpravidla se používají tři základní ukazatele.

Do **okamžité likvidity** vstupují jen ty nejlikvidnější položky jako jsou peníze na běžném účtě, na jiných účtech či v pokladně, obchodovatelné cenné papíry a jiný finanční majetek. Doporučená hodnota okamžité likvidity je <0,2;1,1>.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{pohotové\ platební\ prostředky}{dluhy\ s\ okamžitou\ splatností}$$

Pro **pohotovou likviditu** se doporučuje poměr 1:1. Tzn. aby byl podnik schopný splatit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ dluhy}$$

Běžná likvidita vyjadřuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Zkrátka vypovídá o schopnosti podniku uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Pro běžnou likviditu platí nejčastější hodnota <1,5;2,5>.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ dluhy}$$

S analýzou likvidity je spojen ještě **čistý pracovní kapitál**. Patří do skupiny rozdílových ukazatelů, ale souvisí velmi úzce s běžnou likviditou. Je to rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Lze chápat jako část prostředků, které by umožnily podniku pokračovat v činnosti, pokud by byl nucen splatit všechny své krátkodobé závazky.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(17)

3.9.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Obecně jde o ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří ROA, ROE a rentabilita tržeb.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány. Ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu, hodnotí se schopnost reprodukce kapitálu.

$$ROA = \frac{zisk}{celkový\ vložený\ kapitál}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku nebo akcionáři. S pomocí ukazatele ROE investoři často zjišťují, zda je jejich kapitál reprodukován dostatečně s ohledem na riziko investice.

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita nákladů a tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat určité výše zisku/nákladu při dané úrovni tržeb. Tyto dva ukazatele se vzájemné doplňují.

$$Rentabilita\ nákladů = 1 - \left(Rentabilita\ tržeb = \frac{zisk}{tržby}\right)$$

3.9.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje celkovou zadluženost účetní jednotky, tzv. jak velké množství cizích zdrojů podnik využívá ve své činnosti. Čím nižší hodnotu ukazatel vykazuje, tím nižší je riziko věřitelů, ale zároveň může dojít ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Základním ukazatelem je **ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)** a doplňkový **koeficient samofinancování (equity ratio)**.

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

4 Charakteristika společnosti

Společnost „A“ byla zapsána v roce 2003. Hlavní činností firmy je výroba a distribuce chemických látek a přípravků a poradenská činnost v oblasti nakládání s chemikáliemi.

4.1 Historie společnosti

Společnost byla založena třemi společníky, kteří již měli zkušenosti z oboru, zejména co se týče prodeje chemikálií pro tiskové potřeby. Její zakladatelé, kvůli nedostatku finančního kapitálu, museli začít od píky, a tak se s malým skladem o rozloze pár metrů čtverečních dali do práce.

Zpočátku se zaměřili na prodej polygrafie. Obchodní kontakty na společnosti zabývající se tiskem tvořily v podstatě jediná aktiva společnosti. Vzhledem k dluhům, které doprovázely začátky podnikání společnosti „A“, byl rozjezd podnikání velmi náročný a rizikový. Jedním z prvních problémů, kterým společnost čelila, bylo nevhodné umístění a nedostatek skladových prostor. Z těchto důvodů bylo nezbytné najít nové prostory vhodné ke skladování chemikálií. To se po několika letech stalo skutečností a firma tak mohla rozšířit svou působnost. Jeden ze společníků odešel, a tak společnost funguje až doteď se dvěma společníky.

Po novém skladu a umístění se vedení společnosti rozhodlo vstoupit na další dílčí trhy a zaměřit se na distribuci chemikálií celkově, z nichž největší úspěch má sezónní prodej bazénové chemie. Vzhledem ke klesajícímu trendu polygrafie (způsobeném nástupem digitalizace) bylo toto rozhodnutí nezbytné pro další fungování společnosti. Společnost se dále rozhodla zaplnit díru na trhu malých balení a jít cestou vlastních výrobků.

4.2 Činnosti společnosti

Mezi činnosti společnosti patří:

1) Výroba chemikálií
2) Nákup, prodej a distribuce chemikálií a tiskových potřeb

3) Poradenská činnosti v oblasti nakládání s chemickými látkami

4.2.1 Výroba chemikálií

Firma je schopna vyrábět na zakázku výrobky dle individuálních požadavků. Mezi její stěžejní výrobky momentálně patří tekutý přípravek do chemických WC (letadla, autobusy, karavany, mobilní záchody aj.), náplň do výrobníků mlhy (např. na koncerty), nemrznoucí směs do ostřikovačů a čistící směsi do nábytkářského průmyslu.

4.2.2 Nákup, prodej a distribuce chemikálií

Společnost prodává chemikálie do téměř všech oblastí lidských činností – strojírenství, stavebnictví, zemědělství, chemické výroby, polygrafie a automobilového průmyslu. Zabývá se i dalšími oblastmi, jako je úprava vody v kotelnách, vodárnách, ČOV, bazénové chemii, chemickým čistírnám, úklidovým firmám či dodávkám chemie do hotelů, škol a dalších subjektů.

Seznam obsahuje více jak 300 položek. Za zmínku stojí různé hořlaviny, rozpouštědla, kyseliny, hydroxidy, soli, šelaky. Z bazénové chemie je to například chlornan sodný, kyselina sírová či solná (chlorovodíková), manganistan draselný, síran hlinitý, síran měďnatý, odvápňovače. Do sortimentu patří také aktivní uhlí, aceton, isopropylalkohol, ethylacetát, butylacetát, butanol, dowanol, methylethylketon, lihová ředidla, denaturovaný líh, peroxid vodíku, čpavková voda, prefloc, toluen, xylen, sůl průmyslová, sůl tabletovaná, sůl posypová, močovina, bentonit, vapex a mnoho dalších chemikálií.

4.2.3 Poradenská činnost

Vedle hlavních činností jako je výroba a distribuce chemikálií nabízí společnost poradenskou činnost v oblasti nakládání s chemickými látkami. Vzhledem k možnému riziku a nebezpečí při nakládání s chemickými látkami ji ocení jak firemní tak koncoví zákazníci.

5 Vlastní rozbor

Na základě výsledků nástrojů strategického řízení, marketingu a finanční analýzy se formuluje návrh optimalizace rozvoje podnikatelského subjektu.

5.1 Definování poslání, vize a cílů

Poslání společnosti nebylo přímo formulováno. Vzhledem k rodinnému charakteru podniku by se dalo říci, že poslání společnosti je nadále poskytovat práci a dostačující finance jejím zakladatelům a zaměstnancům. Majitelé jsou spokojeni s aktuální velikostí podniku i s jeho zaměřením na prodej malých balení chemikálií. Vize podniku spočívá v pokračující distribuci malých balení (od 1kg/litru do 50kg/litru).

Mezi nynější cíle patří zvýšení tržního podílu svých výrobků a udržení pokračujícího trendu bazénové chemie. Dále pokračovat ve vývoji dalších čističů do průmyslových odvětví a oslovit nové potenciální trhy.

5.2 Analýza vnějšího prostředí

V této části bude pomocí STEP analýzy a Porterova modelu provedena analýza ovlivnitelných a neovlivnitelných faktorů globálního prostředí působících v daném odvětví na společnost „A“.

5.2.1 STEP analýza

5.2.1.1 Sociálně-kulturní vlivy

Chemický průmysl je klíčovým subdodavatelským odvětvím pro množství navazujících odvětví. Dlouhodobá perspektiva odvětví v B2B je na dobré úrovni. Jedním z ohrožení pro malé české firmy může být nižší cena dovážených zahraničních výrobků, s kterými při zvyšujících se cenách vstupů (cena práce) bude těžké udržet nákladovou konkurenceschopnost.

Co se týče kupního chování spotřebitelů, tam je situace více než příznivá. Prodej bazénů roste, na českých zahradách jich je přes 250 000 (nezahrnuje nadzemní bazény). Na 100 000 obyvatel je to 1980 bazénů, což je třetí nejvyšší počet v EU, hned za Španělskem a Francií. Hlavním důvodem ke koupi bazénu již není pocit výjimečnosti spojený s vlastnictvím bazénu, jako tomu bylo dříve, ale spíše potřeba relaxace při horkých dnech, nižší ceny, stěhování se do rodinného domu a děti. Každý rok přibývá přes 10 000 bazénů. Globální oteplování tomuto trendu přidává na síle.

5.2.1.2 Technologické vlivy

I když díky vstupu zahraničního kapitálu a pokračující restrukturalizaci se situace v odvětví postupně zlepšuje, dynamika inovační aktivity je nízká a technologicky náročnější a specializované výrobky jsou často dováženy ze zahraničí. Díky vyšší automatizaci a technologické pokročilosti výrob a zároveň díky (pro dovoz) velmi příznivému vývoji měnového kurzu jsou dovážené výrobky na trhu často levnější, než české.

Možným přímým ohrožením pro firmu může být čím dál vyšší cenová dostupnost alternativních řešení. Například, co se týče bazénové chemie, využití UV lampy nebo salinizační jednotky výrazně snižuje spotřebu dezinfekce a přípravků na úpravu pH, v druhém případě dokonce úplně nahrazuje tyto produkty solí.

Na druhou stranu pokrok v komunikačních technologiích umožňuje společnosti „A“ se více zviditelnit a snáze reagovat na potřeby zákazníků a následovat aktuální trendy.

5.2.1.3 Ekonomické vlivy

Momentální situace na světových trzích chemickému průmyslu prospívá. Díky rekordně nízkým cenám ropy, která je využívána při výrobě chemikálií, jsou ceny příznivé. Dodavatelé mohou využívat cenových nůžek a vyrábět za nižší ceny než dosud. Firma by měla této situace využít a předzásobit se hořlavinami před opětovným nárůstem cen ropy.

Vývoj HDP je v posledních dvou letech velmi příznivý. Výdaje domácností se v roce 2015 zvýšily o 1,5 % při nižším zájmu o předměty dlouhodobé spotřeby a potraviny a naopak rostoucích útratách za bydlení, služby, obuv a odívání.

Co se týče bazénové chemie, situace je také více než příznivá. Úrokové míry jsou stále velmi nízko a přibývá tak spousta nových domácností, které uvažují o pořízení bazénu často kvůli dětem. Lze očekávat, že poptávka po bazénech a přípravcích na jejich čistění dále poroste.

5.2.1.4 Politické vlivy

Chemické látky a přípravky jsou pod neustálou kontrolou úřadů a častým předmětem diskuzí. Zejména v posledních 10 letech přibývá ze strany EU spousta nařízení a regulací týkající se chemického průmyslu, které neustále zvyšují fixní provozní náklady společnosti. Kdyby EU zakázala chlornan sodný jako přípravek pro dezinfekci bazénů, velmi by to ohrozilo budoucí zisky společnosti. Dalším z vlivů, které zvyšují nároky na administrativu a tím ztěžují podnikání malých a středních podniků, jsou EET a kontrolní hlášení DPH.

Závěr:

STEP analýza vnějšího prostředí umožnila zvážit možné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Podařilo se potvrdit aktuální trendy v nákupním chování spotřebitelů, zejména vysoký růst počtu bazénů v ČR. Tato situace umožňuje společnosti další růst v sezónním prodeji bazénové chemie a zároveň přináší do budoucna hrozbu v podobě nových technologických řešení čištění bazénů. Na druhou stranu technologické vlivy umožňují firmě využít příležitostí v cílené propagaci své společnosti a produktů přes internet. Ekonomická situace je stále více než příznivá, financování společnosti z cizích zdrojů je momentálně velmi lákavé a nízká cena ropy zlevnila i ropné deriváty (hořlaviny). Firma nyní může stanovit vyšší marže a dosahovat tak vyšších zisků. Neméně důležitým faktem je hrozba ze strany politiky státu a EU. Chemické látky a přípravky podléhají spoustě nařízení a regulací, která finančně velmi zatěžují prodej i vývoj nových produktů.

5.2.2 Porterův model

Stav konkurence závisí na působení pěti základních sil. Je třeba ohodnotit každou z pěti sil, které v konečném důsledku determinují zisky, kterých mohou podniky dosáhnout. Platí, že

čím větší tlaky v daném odvětví působí, tím menších zisků jsou schopny podniky dosáhnout.

5.2.2.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Bariéry vstupu do chemického průmyslu jsou opravdu vysoké. Největší překážkou při vstupu do odvětví je nutnost disponovat vhodným místem, aby společnost vůbec mohla nakládat s chemickými látkami. Kontroly jsou časté a pokuty velmi vysoké. Další velkou překážkou jsou nutné registrace látek, výrobků a všemožná povolení, která výrazně zvyšují kapitálovou náročnost. V B2B se navíc podniky znají a mají mezi sebou dobré vztahy. Vzhledem k charakteru odvětví není tlak ze strany nových konkurentů hrozbou.

5.2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé v chemickém průmyslu mají velmi silnou pozici. Největší dodavatelé jsou přímo napojeni na výrobní linky, mohou si v podstatě určovat ceny a kvalitu dodávaných produktů. Na trhu je také spousta zahraničních dodavatelů a dodávané produkty jsou jedinečné a jednoznačně odlišitelné. Nicméně, díky výborné znalosti cen odvětví a dobrým vztahům společnosti „A“ s velkými dodavateli je toto ohrožení minimalizováno.

5.2.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Firma má stabilní odběratele chemikálií po celý rok, patří mezi ně hlavně ostatní společnosti a hotely. Sezónně se navíc přidávají koncoví zákazníci, nejvíce odběratelé bazénové chemie. Obchodní partneři zde nejsou koncentrovaní a netlačí tak na cenu. Pár velkých nadnárodních odběratelů společnost dříve měla, ale právě kvůli častým útokům na cenu se společnosti obchody nakonec nevyplatily. Vzhledem k orientaci na prodej malých balení nemohou koncoví odběratelé snadno změnit svého dodavatele a netlačí tak na ceny. Marže jsou vyšší a vyjednávací síla odběratelů je zde nízká.

5.2.2.4 Ohrožení substituty

Chemikálie jsou jedinečné a nelze je většinou ničím nahradit. U bazénové chemie existují výrobky, které nahrazují tekutý chlornan sodný, nicméně poptávka po levnějším chlornanu stále roste. Co se týče výrobků, ohrožení nahrazení substituty je tu středně velké od

českých producentů, protože zahraniční výrobky jsou stále až několikrát dražší. Ohrožujícím cenovým konkurentem pro výrobky ČR je Polsko, ale kvalita jejich produktů není dostačující.

5.2.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Až na výjimky jsou mezi firmami v odvětví dobré vztahy, spolupracují a nepřebírají si své stálé firemní klienty. Rivalita je zde minimální.

Závěr:

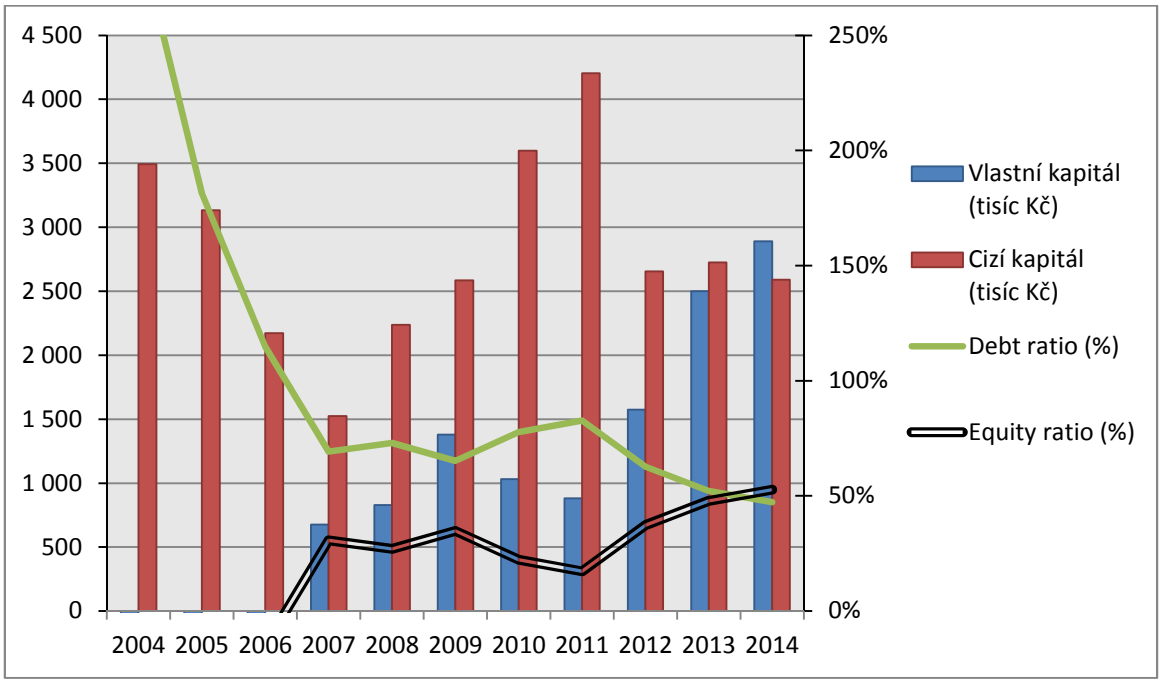
Z provedené analýzy vyplývá, že pozice společnosti „A“ v konkurenčním prostředí je pro tuto malou firmu ideální. Má dobré vztahy se svými dodavateli a udržuje si své stálé odběratele, kterým dodává chemikálie hlavně v menších baleních. Vyplňuje tedy pomyslný článek mezi velkými dodavateli a menšími odběrateli. Navíc se firma sezónně věnuje bazénové chemii a vyrábí vlastní výrobky, díky kterým dosahuje lepších hospodářských výsledků bez potřeby podněcovat rivalitu mezi existujícími podniky. Vzhledem k malému ohrožení ze strany nových konkurentů se doporučuje tuto pozici nadále udržovat.

5.3 Finanční analýza

Součástí finanční analýzy je zhodnocení podílu jednotlivých finančních položek na celku a jejich vývoj v čase pomocí horizontální a vertikální analýzy. Dále se pomocí poměrových ukazatelů zhodnotí celkové finanční zdraví společnosti.

5.3.1 Kapitálová struktura

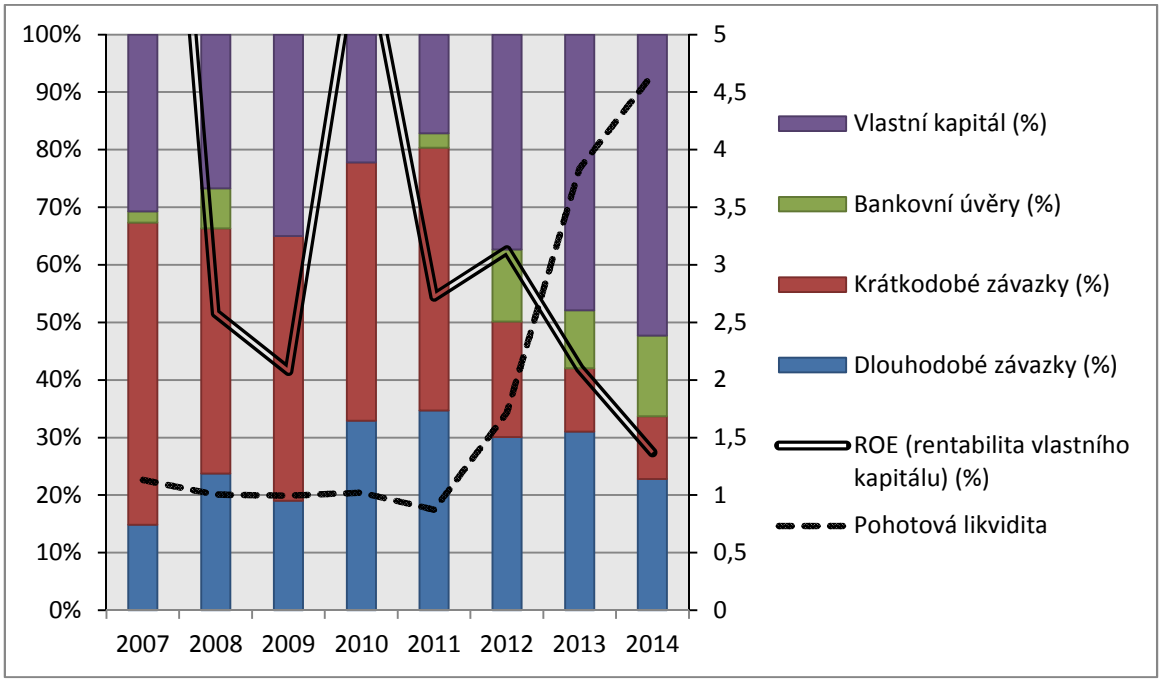
Graf 1 – Horizontální analýza pasiv společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Společnost byla od roku 2004 do roku 2006 financována pouze z cizích zdrojů, vlastní kapitál společnosti byl vzhledem k závazkům v mínusu. Teprve v roce 2007 se povedlo díky pozitivním výsledkům hospodaření snížit podíl využití cizích zdrojů na 1 525 000 Kč a došlo k navýšení vlastního kapitálu do plusové hodnoty. V roce 2014 se podařilo firmě poprvé ve své existenci dosáhnout equity ratio (podíl vlastního kapitálu z celkového) nad 50% s výší 2 891 000 Kč vlastního kapitálu.

Graf 2 – Vertikální složení cizích zdrojů financování ku vlastnímu kapitálu

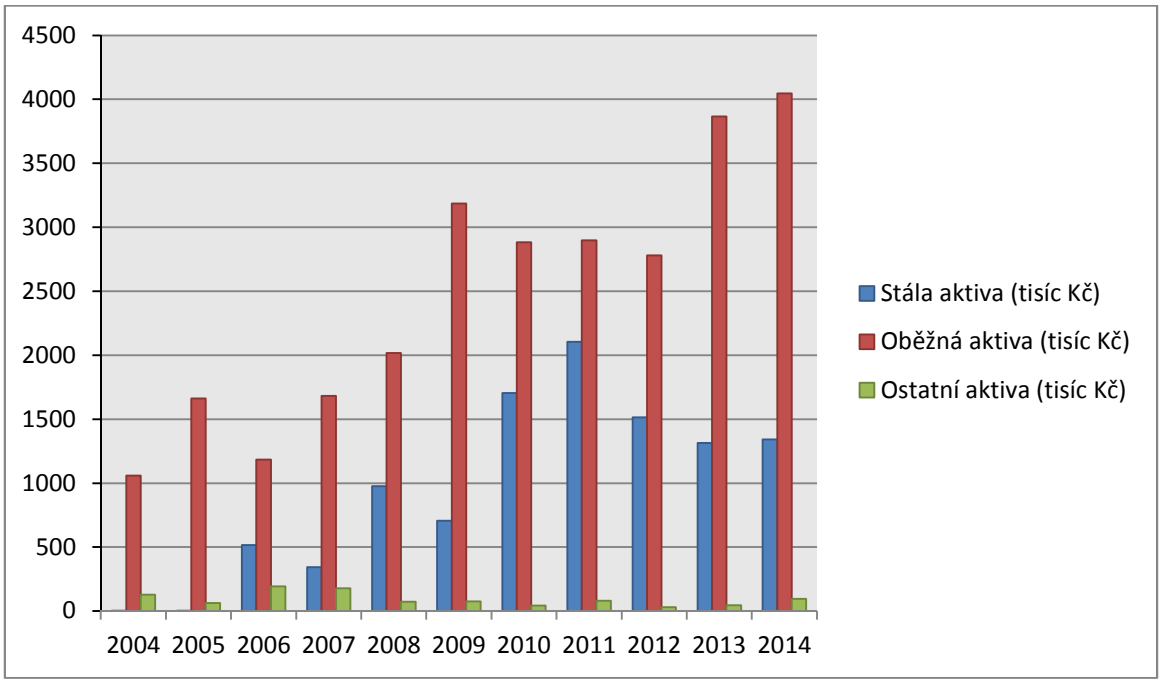


Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Z grafu lze vyčíst detailnější složení kapitálové struktury od roku 2007 do roku 2014. Zpočátku tvořily největší část celkového kapitálu krátkodobé závazky, jejichž využívání je pro firmu výhodnější. Do roku 2011 ovšem narůstal podíl dlouhodobých závazků (úvěry na vozový park) na úkor vlastního kapitálu, ale v následujících 3 letech se společnosti podařilo díky bankovním úvěrům a řetězovému navýšení výsledků hospodaření výrazně zvýšit podíl vlastního kapitálu a snížit dlouhodobé a krátkodobé závazky. Vzhledem k hodnotám ROE se zdá být pro podnik snížení krátkodobých závazků nevýhodné, bankovní úvěry jsou dražší alternativou, i když samozřemě méně rizikovou. Na druhou stranu to vypovídá o výborné kondici společnosti a její vysoké likviditě.

5.3.2 Majetková struktura

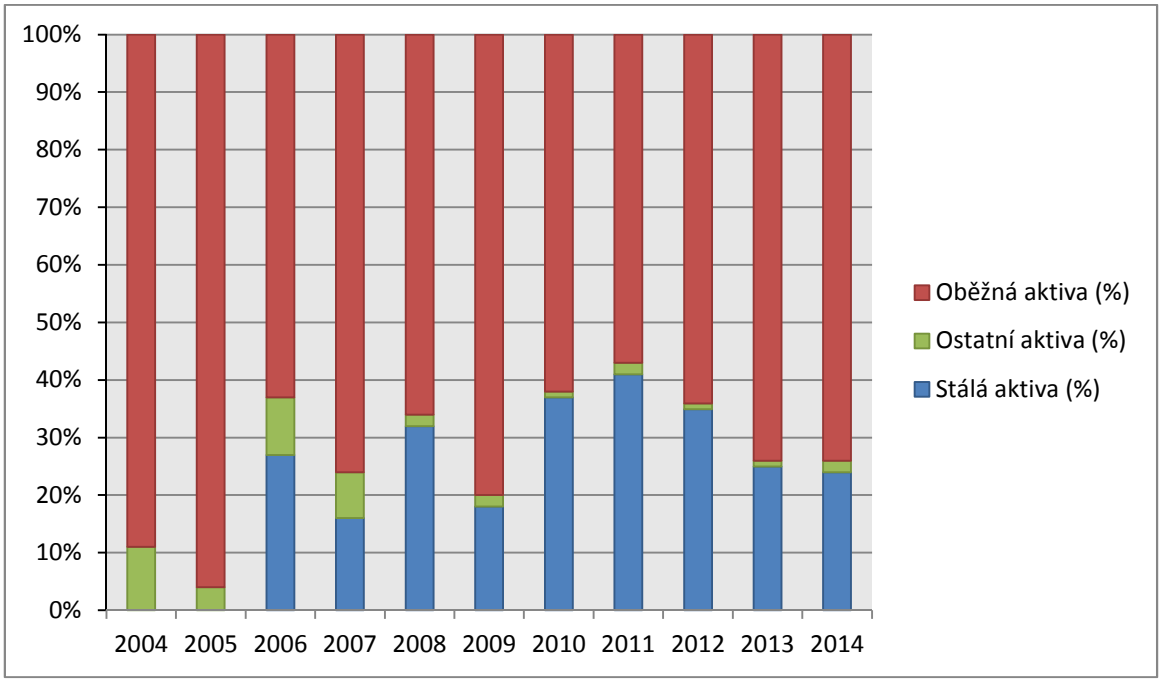
Graf 3 – Horizontální analýza aktiv společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Složení majetkové struktury odpovídá charakteru podnikání obchodní společnosti. Největší podíl tvoří oběžná aktiva, s kterými každý den firma obchoduje. Zároveň se kvůli zvýšené potřebě distribuce zvyšují i stálá aktiva společnosti (vozový park). Od roku 2004 se podařilo za 11 let až 4x navýšit hodnotu oběžných aktiv ke konci roku na 4 045 000 Kč.

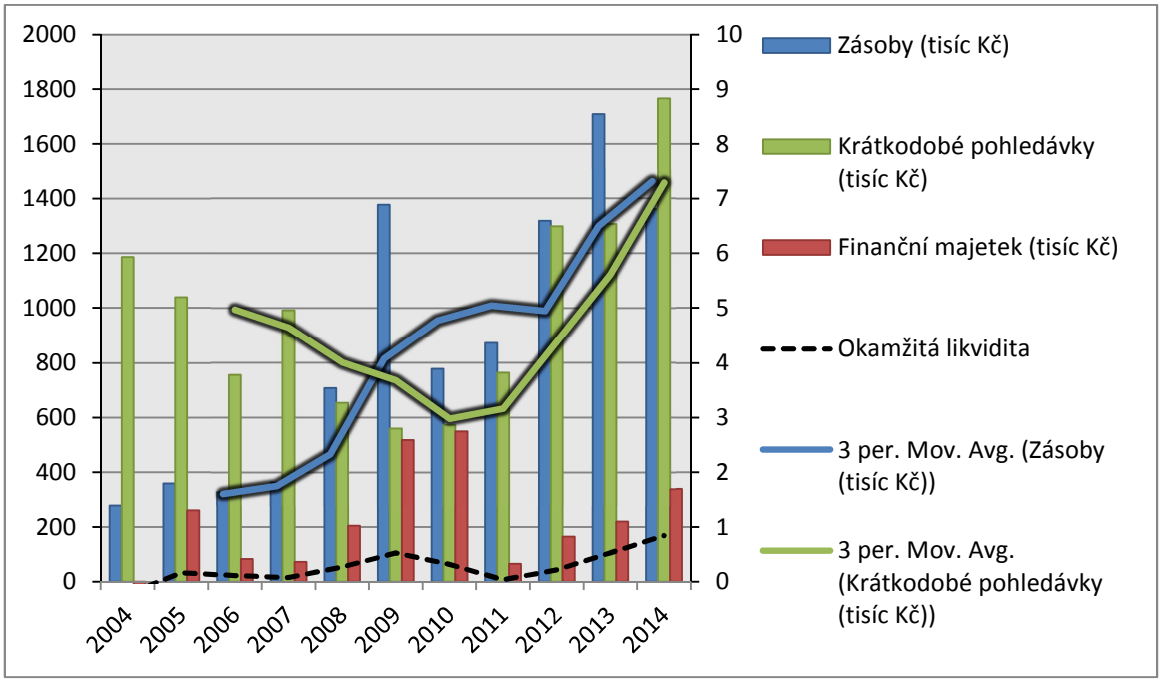
Graf 4 – Vertikální analýza aktiv společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Z grafu je patrné, že oběžná aktiva tvoří v průměru něco přes 70% celkových aktiv. Největší podíl 96% měla v roce 2005, nejnižší naopak v roce 2011 s 57%, kdy největšího podílu aktiv dosáhla dlouhodobá aktiva. Do budoucna lze očekávat navýšení a ustálení podílu stálých aktiv, pokud bude firma více výrabět, jelikož je výroba zpravidla náročnější na majetkové zabezpečení.

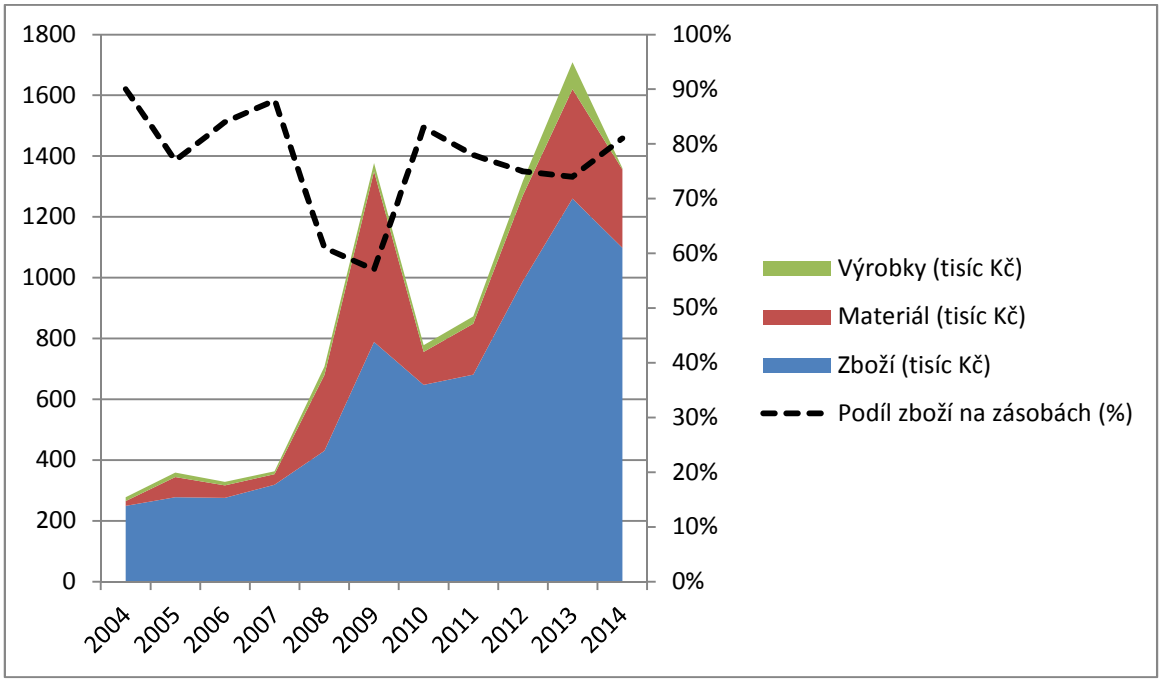
Graf 5 – Horizontální analýza oběžných aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Na grafu výše je vývoj oběžných aktiv v čase. Zpočátku měla společnost hodně krátkodobých pohledávek a méně zásob. V době celosvětové krize po roce 2008 lze vidět výrazný pokles pohledávek až na 518 000 Kč v roce 2009 se současným skoro dvojnásobným růstem zásob oproti roku 2008 na hodnotu 1 370 000 Kč. Přičina tohoto problému byla pravděpodobně v poklesu počtu odběratelů. Od roku 2010 se trh opět vzpamatoval a firma od té doby zaznamenala opětovný nárůst krátkodobých pohledávek. V roce 2014 se dokonce ukazatel okamžité likvidity dostal těsně pod úroveň 1. V budoucnu lze očekávat pokračování trendu.

Graf 6 – Horizontální srovnání zásob společnosti

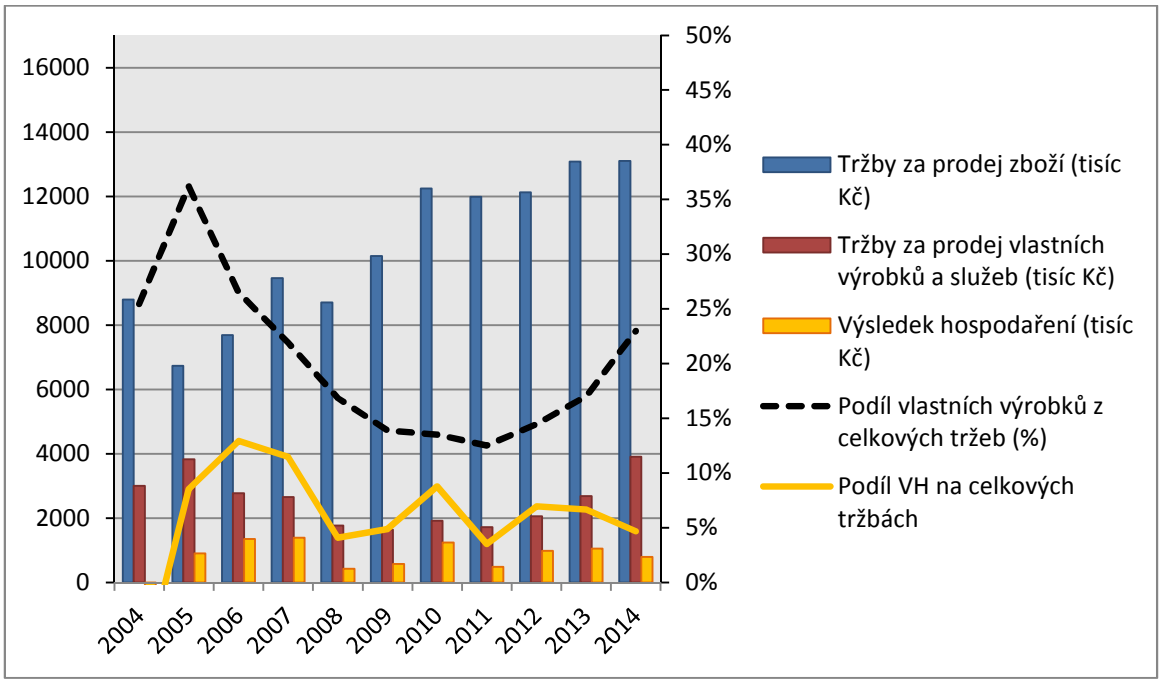


Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Složení zásob není překvapivé. Největší zastoupení má zboží, jehož podíl neklesl za celou dobu fungování firmy pod 57%. Přestože rozvaha udává na konci roku vždy pouze minimální zastoupení výrobků, není to způsobené tím, že by firma nevyráběla. Společnost vyrábí vždy na zakázku svému odběrateli a skladové prostory využívá hlavně k uskladnění zboží.

5.3.3 Vývoj tržeb a nákladů

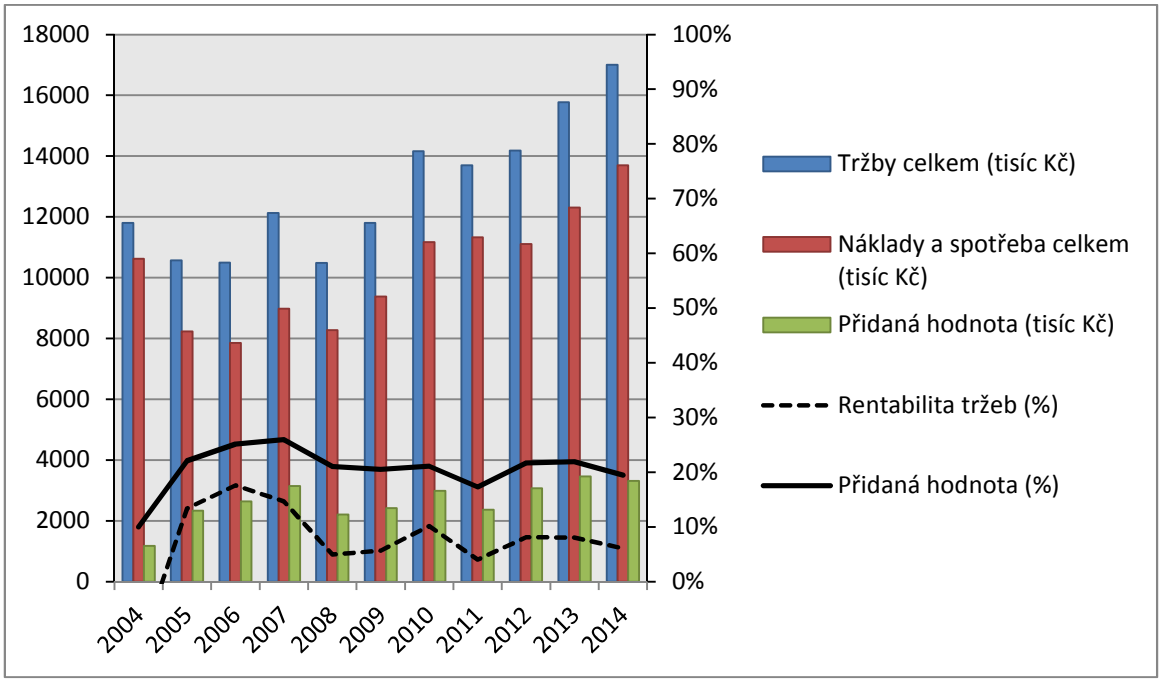
Graf 7 – Horizontální vývoj tržeb společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Dle srovnání vývoje tržeb v grafu lze vypozorovat rostoucí trend tržeb za prodej zboží, nicméně podíl tržeb vlastních výrobků ku celkovým tržbám od roku 2005 do roku 2011 výrazně klesl z 35% na pouhých 13%. To není příliš pozitivní zpráva vzhledem k tomu, že tržby za vlastní výrobky přinášejí firmě větší zisk než distribuce zboží. V posledních letech se podíl výrobků vrací zpět až na hodnotu 23%, tj. 3 908 000 Kč, ale bez patřičného efektu na výsledek hospodaření, který v posledním roce 2014 dokonce klesl o 259 000 Kč, přestože tržby klesly pouze o 82 000 Kč. Pro lepší pochopení příčiny poklesu VH je třeba dalšího rozboru.

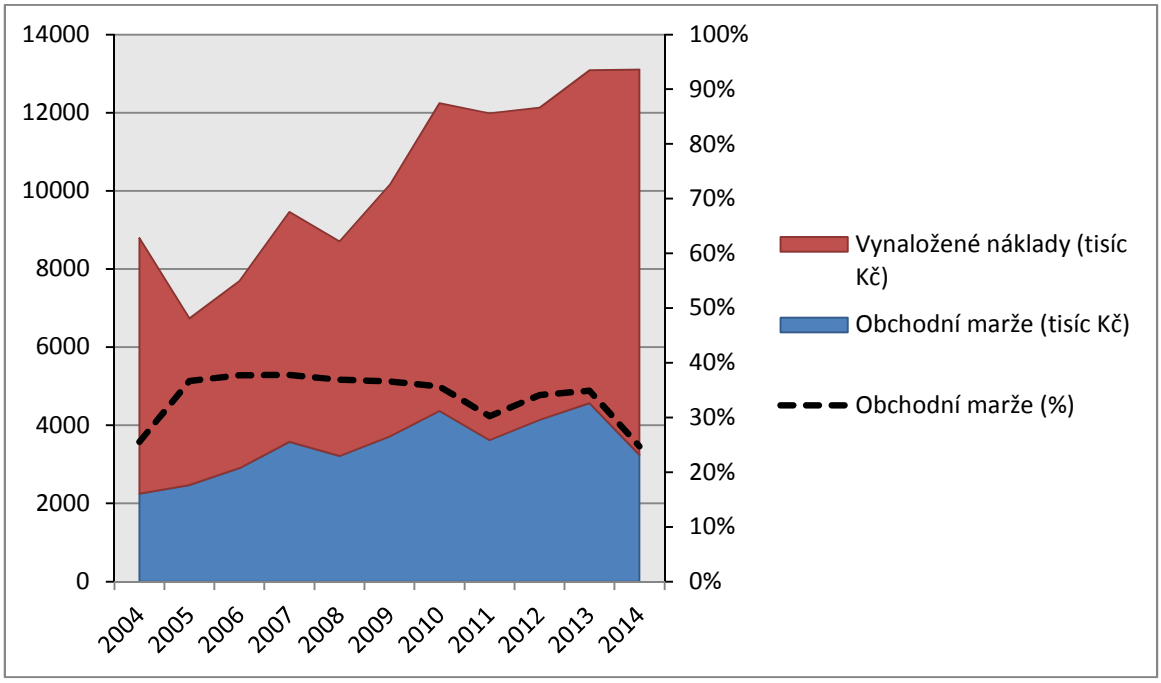
Graf 8 – Horizontální vývoj celkových tržeb a nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Srovnáním celkových tržeb a nákladů lze vidět pokles přidané hodnoty v roce 2014. K tomuto poklesu došlo i přes rostoucí celkové tržby společnosti, příčina propadu musí být ve vynaložených či osobních nákladech. Nejvyšší dosažené celkové tržby společnosti dosahují 17 008 000 Kč.

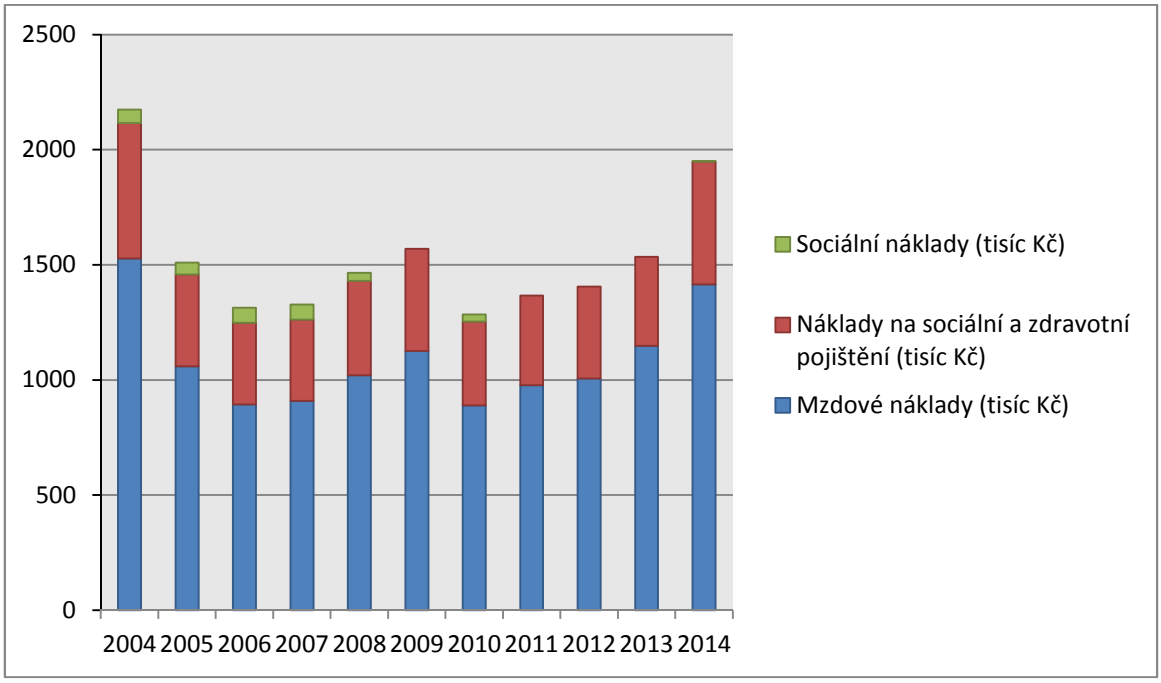
Graf 9 – Horizontální vývoj vynaložených nákladů a obchodní marže za zboží



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Z rozboru tržeb za prodej zboží je patrný dlouhodobý pokles obchodní marže vůči vynaloženým nákladům. Dlouhodobý růst cen ropy od roku 2009 měl zásadní vliv na ceny chemikálií a pravděpodobně také ovlivnil výši obchodní marže, která od té doby klesla hodnotou na 25%. Tento trend se v roce 2015 otočil, nynější nízké ceny umožňují vyšší stanovení marže.

Graf 10 – Horizontální vývoj osobních nákladů

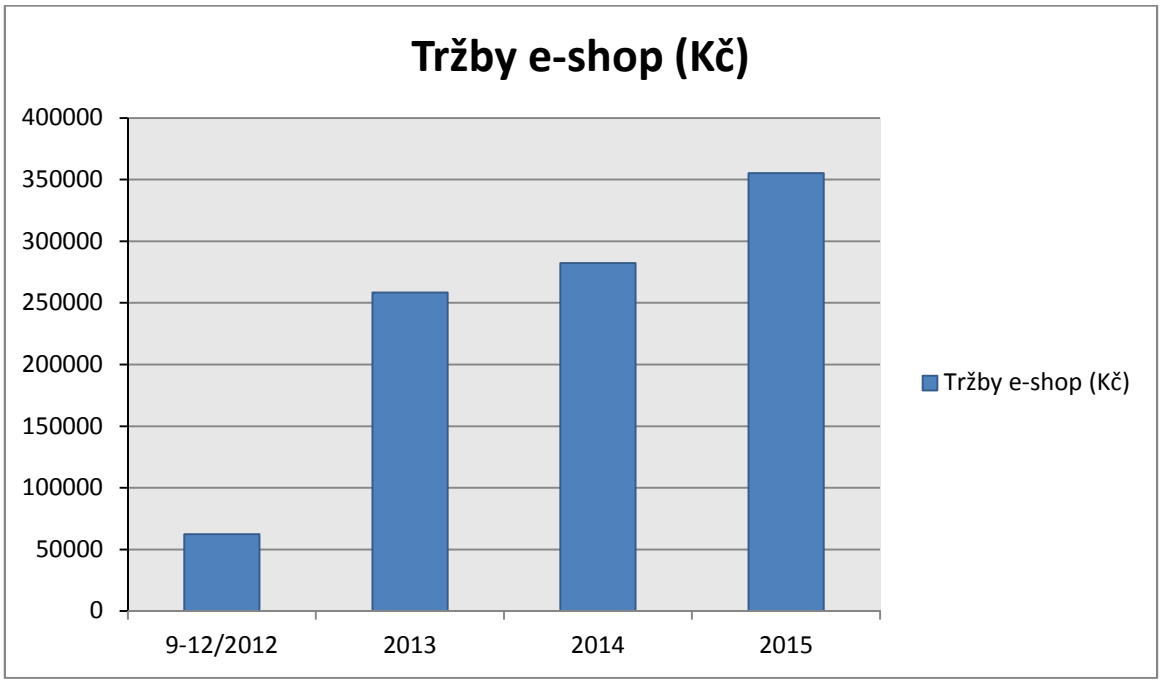


Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Růst mzdových nákladů v posledních 5 letech rozhodně přispěl k horšímu výsledku hospodaření. Výrazný nárůst nákladů v roce 2014 o 266 000 Kč byl způsoben hlavně přijetím nového zaměstnance, který má na starosti i obchodní činnost, takže lze do budoucna očekávat další zvýšení tržeb, které by měly zvyšující se náklady kompenzovat. Firma si nicméně musí dát pozor na stanovování své obchodní marže a neklesat pokud možno pod hranici 35%.

5.3.4 E-shop

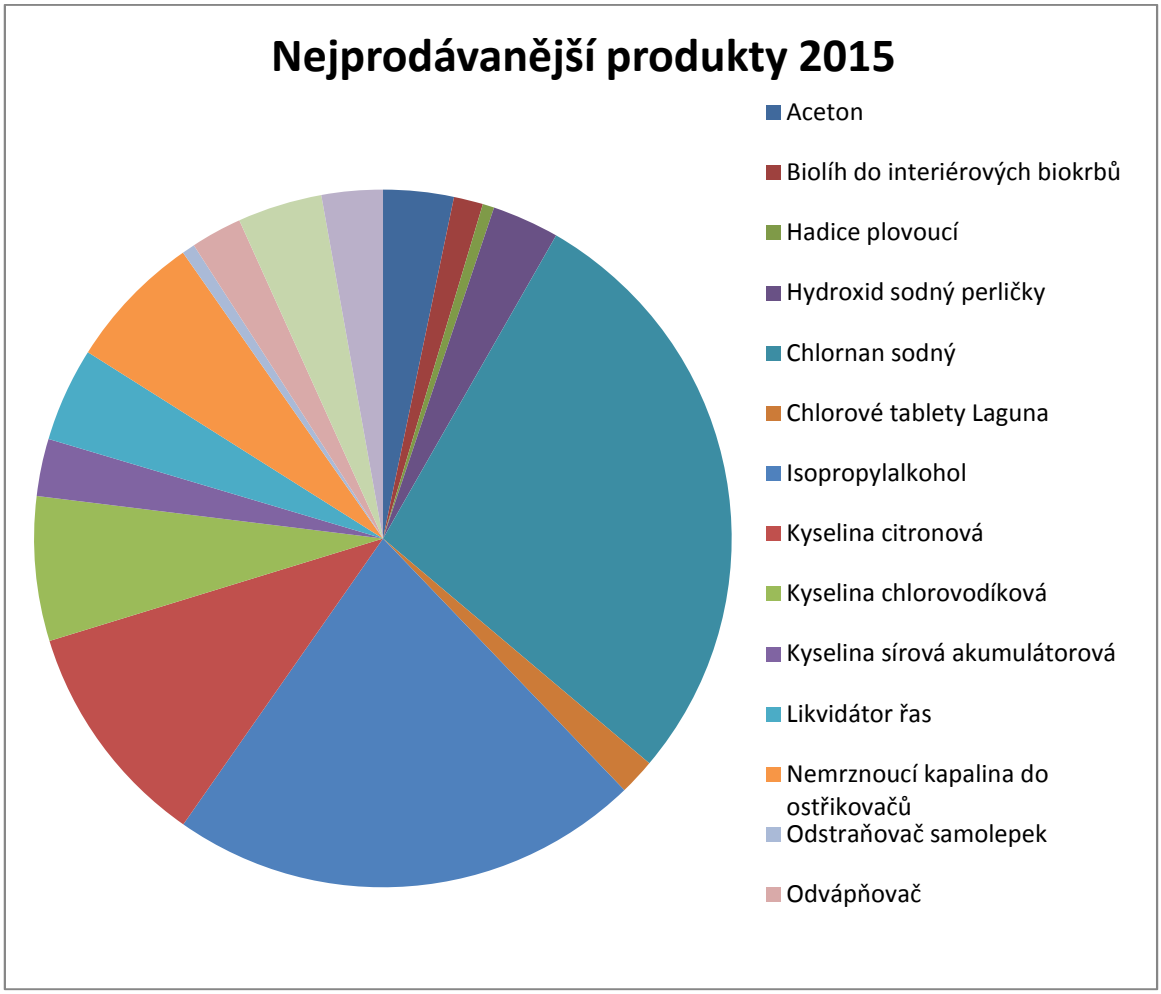
Graf 11 – Vývoj tržeb elektronického obchodu



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Bohužel kvůli nedostatku dat není analýza dostatečně relevantní. E-shop bez jakékoliv marketingové aktivity každoročně roste již od svého zprovoznění. Z dostupných dat lze vyčíst nárust za poslední dva roky, v roce 2014 byl 10%, v roce 2015 již 25%. Očekává se pokračování trendu. Výdělek e-shopu by tak mohl v roce 2016 přesáhnout 450 000 Kč.

Graf 12 – Podíl jednotlivých produktů na tržbách elektronického obchodu



Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Z grafu je patrné, že nejprodávanějšími produkty přes e-shop jsou chlornan sodný, isopropylalkohol, likvidátor řas, kyselina citronová, kyselina chlorovodíková a solná. Bazénová chemie zaujímá bez debat první místo. Je to celkem logické, vzhledem k tomu, že hlavně sezónní prodej bazénové chemie je zaměřený přímo na koncové zákazníky.

Závěr:

Finanční analýza umožnila dobrý náhled do finančního zdraví společnosti. Z výsledků analýzy vyplývá, že firma je v dobré kondici a pravděpodobně na tom bude ještě lépe. Od svého založení se potýkala s vysokými dluhy, všechny činnosti byly financovány z cizích zdrojů, ale nyní se situace již výrazně zlepšila. Z hlediska financování je pro firmu výhodnější využívání krátkodobých cizích zdrojů financování, aby nedošlo k výraznému poklesu rentability. Likvidita společnosti je momentálně velmi vysoká, hlavně díky výši krátkodobých pohledávek, okamžitá likvidita je na optimální úrovni a firma je dokonce schopna dostát svým závazkům, aniž by musela prodat část svých zásob.

Oběžná aktiva tvoří významnou část majetku. V průměru přes 70% veškerých aktiv. Vzhledem k charakteru podnikání společnosti je tento stav normální, navíc zaručuje vysokou likvidnost. Do budoucna se doporučuje investovat do výroby a navýšit stálá aktiva, pokud chce firma více vyrábět. Trend růstu aktiv je zde zřejmý a pravděpodobně bude pokračovat i do budoucna, pokud nebudou společnost příliš limitovat skladové prostory.

Co se týče výsledků hospodaření, společnosti se daří každoročně navyšovat své tržby za zboží, ale není nákladově efektivní. Obchodní marže od založení stagnovala a poslední roky klesá. Tento jev se následně promítá na výsledcích hospodaření za běžnou činnost a stojí firmu každoročně nemalé peníze. Je třeba zrevidovat náklady společnosti. Tržby z elektronického obchodu rostou každým rokem a nabírají na síle, i když stále tvoří jen pár procent z celkových tržeb společnosti. V roce 2015 se však společnosti podařilo zbavit všech bankovních úvěrů a zvýšit své marže díky poklesu ceny ropy.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

V této části bude pomocí SWOT analýzy zhodnocena vnitřní situace firmy, která usnadní další rozhodování společnosti.

5.4.1 SWOT analýza

Ohrožení

1) Zákaz nebo nedostatek prodávané chemické látky
2) Nové regulace a nařízení EU
3) Omezování podnikání ze strany státu
4) Konkurence ostatních výrobců

Příležitosti

1) Nízké ceny ropy a hořlavin
2) Vysoký růst počtu bazénů v ČR
3) Zvyšující se počet nákupů přes internet
4) Povinné ČOV v obcích z rozhodnutí EU
5) Dotační programy EU

Slabé stránky

1) Nezastupitelnost vedoucího personálu
2) Absence marketingového oddělení
3) Nedokonalá technologie výroby
4) Stav internetového marketingu
5) Omezená distribuční síť
6) Omezené skladové prostory

Silné stránky

1) Široká síť dodavatelů, know-how, vztahy
2) Rychlost a operativnost podniku
3) Umístění prodejny a skladu
4) Pružnost personálu
5) Reklama – dobrá viditelnost z ulice
6) Vlastní doprava

Závěr:

Z provedené analýzy SWOT lze vyčíst, že největší ohrožení firmě hrozí ze strany EU a státu, respektive z různých regulací a omezování, ať už chemikálií nebo podnikání celkově. Na druhou stranu politika EU a její dotační programy vytváří nové příležitosti. Mezi největší příležitosti patří momentálně rekordně nízké ceny ropy (tím pádem i ropných derivátů) a stabilní růst nových rodinných domů s bazény. Slabé stránky společnosti vyplývají zejména z její velikosti, přesto mezi ty největší patří rozhodně nezastupitelnost vedoucího personálu a absence marketingového specialisty. Podnik nemá žádného pracovníka, který by řešil prezentaci společnosti na webu a využíval internetových komunikačních kanálů. Mezi nejsilnější stránky, díky kterým společnost funguje již řadu let, patří samozřejmě know-how a dobré vztahy s širokou sítí dodavatelů, které umožňují rychle uspokojit potřeby všech zákazníků. Doporučuje se využít příležitostí a zároveň vyřešit slabé stránky společnosti, nejlépe zahájením marketingových aktivit, tzn. investovat do reklamy a oslovit nové potenciální zákazníky.

6 Shrnutí výsledků

Společnost „A“ je českým dodavatelem a výrobcem chemikálií. Mezi činnosti firmy patří výroba chemikálií, nákup, prodej a distribuce chemikálií a tiskových potřeb a poradenská činnost v oblasti nakládání s chemickými látkami.

Po konzultaci s vedením podniku bylo zřejmé, že jde o rodinnou společnost. Poslání zakladatelů spočívá v možnosti nadále poskytovat práci a dostačující finance svým zaměstnancům a jejich rodinám. Hlavním cílem společnosti je být předním českým dodavatelem chemikálií v malých baleních. Momentálně disponuje čtyřmi výrobky (náplň do výrobníků mlhy, přípravek do chemických WC, čistič hran a nemrznoucí směs do ostřikovačů) a do budoucna by chtěla jít cestou dalších výrobků.

Výsledky z analýzy vnějšího prostředí signalizují možné příležitosti v dalším růstu společnosti. Aktuální růst počtu bazénů je třetí nejvyšší v EU a každým rokem jich přibývá přes 10 000. Vzhledem k tomu, že se společnost specializuje na sezónní prodej bazénové chemie, je tato situace velmi příznivá. Růstový trend v počtu lidí, kteří nakupují a vyhledávají informace přes internet, umožňuje společnosti se více zviditelnit i jiným způsobem než klasickou reklamou. Aktuální ekonomická situace vytváří další příležitosti. Nízké ceny ropy zvyšují společnosti marže za prodej zboží a nízké úrokové sazby umožňují levné financování z cizích zdrojů. Na druhou stranu mezi možná ohrožení patří politika EU, respektive stále přibývající regulace chemických látek. Ztěžují se podmínky pro výrobu nových produktů a dochází k velkému finančnímu zatížení výrobců.

Pozice společnosti v konkurenčním prostředí je pro tuto malou firmu ideální. Má dobré vztahy se svými dodavateli a udržuje si své stálé odběratele, kterým dodává hlavně v menších baleních. Vyplňuje tedy pomyslný článek mezi velkými dodavateli a menšími odběrateli. Vzhledem k malému ohrožení ze strany nových konkurentů se doporučuje tuto pozici nadále udržovat.

Výsledky z finanční analýzy naznačují dynamický růst společnosti do budoucna. Kapitálová struktura je na tom nejlépe od založení společnosti. Mezi jediné cizí zdroje, které firma využívá, patří momentálně (2015) dlouhodobé úvěry za vozový park (vlastní

distribuce) a krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Zbytek společnost financuje z vlastních zdrojů, jejichž podíl na celkových pasivech překročil v roce 2014 poprvé 50%.

Majetková struktura odpovídá charakteru podnikání. Oběžná aktiva tvoří přes 70% aktiv společnosti, z nichž největší zastoupení mají krátkodobé pohledávky a zásoby. Firma dosahuje krásných hodnot likvidnosti. Je schopna okamžitě uhradit své závazky pouze z finančního majetku, přičemž pohotová likvidita je nad hodnotou 4.

Jediným nedostatkem se zdá být špatná nákladová efektivita. Rentabilita tržeb se pohybuje kolem 8% od roku 2008. Z analýzy vyplývá jasný růstový trend celkových tržeb, ale vynaložené náklady a výkonová spotřeba ukrajuje pravidelně spoustu zisků. Možným zapříčeněním může být růst cen ropy v letech 2009-2014, kdy obchodní marže na zboží klesala z 37% na 25%. Nyní se situace obrátila, takže výhled do budoucna se tím opět zlepšuje. Přesto by se měla společnost zaměřit na zlepšení rentability svých tržeb. Znatelný růst zaznamenal i e-shop, který v posledním roce navýšil tržby o 25% na 355 000 Kč, a to bez jakékoliv marketingové aktivity.

Z výsledků vnitřního prostředí se podařilo charakterizovat silné a slabé stránky společnosti. Zároveň se STEP analýzou vnějšího prostředí se identifikovala ideální strategie dalšího rozvoje využitím příležitostí a odstraněním slabých stránek společnosti. Mezi slabé stránky patří hlavně absence marketingového specialisty, nezastupitelnost vedení a stav internetového marketingu. Doporučuje se využít příležitosti (zvyšující se poptávka po bazénové chemii) a oslovit nové potenciální zákazníky pomocí internetového marketingu, který umožňuje snadněji oslovit dané cílové skupiny.

6.1 Návrh strategie rozvoje

Vzhledem k výsledkům analýzy se nejvíce nabízí investovat do internetového marketingu a oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků bazénové chemie, případně podpořit prodej nejprodávanějších produktů a vlastních výrobků. Důležitým kritériem je volba vhodné marketingové strategie, která bude udržovat vztah se zákazníky a zajistí co nejvyšší konverze.

Návrh strategie rozvoje se skládá ze tří hlavních částí:

1) stanovit cílové skupiny a strategii positioning vůči konkurenci
2) přizpůsobit webové stránky a e-shop dané strategii
3) zahájit marketingové aktivity a udržovat vztah se zákazníky

Strategii positioning společnost v podstatě má, ale nekomunikuje ji veřejně. Firma chce být českým předním dodavatelem chemikálií v malých baleních. Tohoto zaměření by bylo vhodné využít a komunikovat ho pomocí internetových komunikačních prostředků. Ideální cílovou skupinou pro potřeby marketingu jsou momentálně zákazníci bazénové chemie. Doporučuje se zvolit strategii positioning u jednotlivých produktů (čím se liší od konkurence, proč by si je měl zákazník koupit) bazénové chemie ještě předtím, než se tyto produkty budou propagovat.

Přizpůsobení webových stránek a e-shopu je velmi důležitou součástí strategie. Pokud firma investuje do reklamy na propagaci svých produktů, je naprosto nezbytné, aby návštěvník, který se na webové stránky dostane, okamžitě identifikoval obsah (obsah musí být relevantní k jeho hledání) a neopustil stránky během pár sekund. Obecně je potřeba web udělat přehledný, aby zákazník nemusel moc přemýšlet nad tím, co se kde nachází. Důležité je naplnit i jeho očekávání, co se obsahu týče. Výhodou internetového marketingu je snadná měřitelnost. Ze získaných výsledků (např. Google Analytics) lze web dále upravovat a vylepšovat. Mezi doporučené práce s webem patří:

- analýza klíčových slov stránek vlastních a konkurence, analýza zpětných odkazů
- vyzkoušení funkčnosti všech vnitřních odkazů na stránce
- zamyslet se nad rozložením webu a veškerým obsahem na stránkách
- zlepšit přehlednost e-shopu, nafotit lépe produkty, provést copywriting
- přidat hodnocení produktů a začít využívat CRM pro potřeby e-shopu

Posledním krokem je zahájení marketingových aktivit. Cílem je získání kontaktních informací (nových zákazníků) a prodej produktu. Ideálním řešením pro efektivní kampaň je propojení offline a online marketingu. Samozřejmostí musí být značkování odkazů a vyhodnocování efektivnosti kampaní v průběhu jednotlivých aktivit.

Pro získání nových zákazníků bazénové chemie se přímo nabízí využití Google Earth. Pomocí satelitních snímků lze zmapovat bazény vedle rodinných domů a následně zaslat direct mail s určitou formou podpory prodeje výměnou za kontaktní informace (e-mail do e-shopu). Pro tyto potřeby je třeba vytvořit zachytávací stránku. Pomocí PPC lze taktéž propagovat zachytávací stránku s cílením na určitá klíčová slova a získat tím další zákazníky. Velmi důležité je zpracování zachytávací stránky a forma odměny za výměnu kontaktních informací. Odměna by měla ideálně přispět ke konverzi, neboli k nákupu produktů zákazníkem. Možností je vytvořit více druhů reklamy a porovnat jejich výkonnost. Bude-li firma budovat pečlivě databázi svých zákazníků a pomocí e-mailingu s nimi udržovat vztah, může následně pomocí affiliate získávat další zákazníky. Navíc bude moci firma částečně řídit poptávku po svých produktech.

Další důležitou součástí internet marketingu je tvorba relevantního obsahu a zpětných odkazů. Aby firma získávala zákazníky z přirozeného vyhledávání, je nutné, aby se umisťovala na předních pozicích ve výsledcích vyhledávání na chtěná klíčová slova. Proto je důležité vytvářet relevantní obsah a publikovat ho na svých a dalších stránkách (stejného či příbuzného oboru) a tím tvořit zpětné odkazy.

A konečně mezi poslední doporučení patří využití srovnávačů zboží, hledání partnerských webů (affiliate) a tvorba mikrostránek.

7 Seznam použitých zdrojů

1. **Veber, CSc., prof. Ing. Jaromír a Srpová, CSc., doc. Ing. Jitka a kolektiv.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing, 2012. stránky 14-22. 978-80-247-4520-6.

2. **Eliáš, prof. Dr. JUDr. Karel a Svatoš, Mgr. Marek.** *Nový občanský zákoník 2014.* Praha : Nakladatelství Sagit a.s., 2012. str. § 420. Sv. 89/2012 Sb. 978-80-7208-920-8.

3. **Tichá, Ph.D., doc. Ing, Ivana a Hron, DrSc., dr.h.c, prof. Ing. Jan.** *STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2012. 978-80-213-0922-7.

4. **Hyršlová, Jaroslava a Klečka, Jiří.** *Ekonomika podniku.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 978-80-86730-54-7.

5. **Jakubíková, Ph.D., Doc. Ing. Dagmar.** *Strategický marketing; Strategie a trendy, 2. rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. 978-80-247-4670-8.

6. **Kotler, Philip a Armstrong, Gary.** *Marketing.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. str. 81. 8024705133 9788024705132.

7. **Paulovčáková, Ph.D., Ing. Lucie.** *MARKETING.* Praha : UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2015. 978-80-7452-117-1.

8. **Havrda, Ing. Tomáš.** Investice a finance. Praha : ICA Centre Europe, 17. Prosinec 2014. Sv. I, BSC, Strategie podniku.

9. **Forman, Zdeněk.** Balanced Scorecard. *VlastniCesta.* [Online] Vlastní cesta s.r.o., 23. Duben 2012. http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/.

10. **Novák, Jan.** Marketing je jako yetti. Praha : Marketeers CZ, 3. Červen 2015. Strategický marketing, BCG matice.

11. **Stuchlík, P. a M., Dvořáček.** *Marketing na internetu.* Praha : Grada Publishing, 2000. 80-7169-957-8.

12. **Janouch, Viktor.** *Internetový marketing.* Praha : Computer Press, 2014. 978-8025-143-117.

13. **Olsher, Steve.** *Internetoví vizionáři.* Praha : Blue Vision, 2013. 978-80-87672-06-8.

14. **Frey, Petr.** *MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NOVÉ TRENDY 3.0.* Praha : Management Press, s.r.o., 2011. 978-80-7261-237-6.

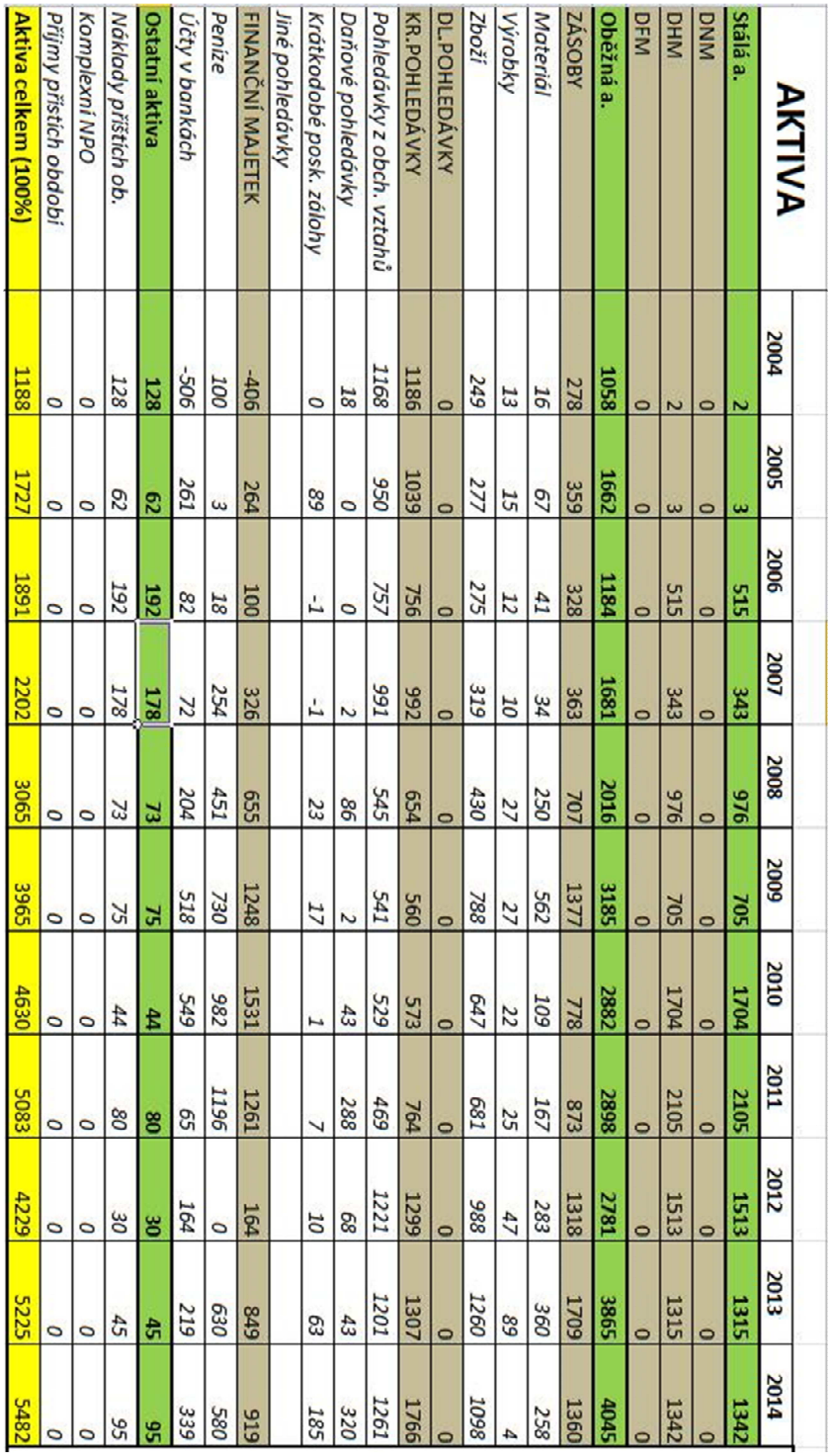
15. **Růčková Ph.D., Ing. Petra.** *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-3308-1.

16. **Synek, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2000. 80-247-9069-6.

17. **Valach, Josef.** *Finanční řízení a rozhodování podniku.* Praha : Nad Zlato, 1993. 80-85626-13-6.

8 Přílohy

Příloha 1 - Aktiva



AKTIVA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stálá a.	2	3	515	343	976	705	1704	2105	1513	1315	1342
DNM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DHM	2	3	515	343	976	705	1704	2105	1513	1315	1342
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná a.	1058	1662	1184	1681	2016	3185	2882	2898	2781	3865	4045
ZÁSOBY	278	359	328	363	707	1377	778	873	1318	1709	1360
Materiál	16	67	41	34	250	562	109	167	283	360	258
Výrobky	13	15	12	10	27	27	22	25	47	89	4
Zboží	249	277	275	319	430	788	647	681	988	1260	1098
DL.POHLEDÁVKY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KR.POHLEDÁVKY	1186	1039	756	992	654	560	573	764	1299	1307	1766
Pohledávky z obch. vztahů	1168	950	757	991	545	541	529	469	1221	1201	1261
Daňové pohledávky	18	0	0	2	86	2	43	288	68	43	320
Krátkodobé posk. zálohy	0	89	-1	-1	23	17	1	7	10	63	185
Jiné pohledávky											
FINANČNÍ MAJETEK	-406	264	100	326	655	1248	1531	1261	164	849	919
Peníze	100	3	18	254	451	730	982	1196	0	630	580
Účty v bankách	-506	261	82	72	204	518	549	65	164	219	339
Ostatní aktiva	128	62	192	178	73	75	44	80	30	45	95
Náklady příštích ob.	128	62	192	178	73	75	44	80	30	45	95
Komplexní NPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktiva celkem (100%)	1188	1727	1891	2202	3065	3965	4630	5083	4229	5225	5482

Příloha 2 – Aktiva horizontální analýza

AKTIVA		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stálá a.		**1**	**512**	**-172**	**633**	**-271**	**999**	**401**	**-592**	**-198**	**27**
DNM		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DHM		1,00	512,00	-172,00	633,00	-271,00	999,00	401,00	-592,00	-198,00	27,00
DFM		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná a.		**604,00**	**-478,00**	**497,00**	**335,00**	**1169,00**	**-303,00**	**16,00**	**-117,00**	**1084,00**	**180,00**
ZÁSOBY		81,00	-31,00	35,00	344,00	670,00	-599,00	95,00	445,00	391,00	-349,00
Materiál		*51,00*	*-26,00*	*-7,00*	*216,00*	*312,00*	*-453,00*	*58,00*	*116,00*	*77,00*	*-102,00*
Výrobky		*2,00*	*-3,00*	*-2,00*	*17,00*	*0,00*	*-5,00*	*3,00*	*22,00*	*42,00*	*-85,00*
Zboží		*28,00*	*-2,00*	*44,00*	*111,00*	*358,00*	*-141,00*	*34,00*	*307,00*	*272,00*	*-162,00*
DL.POHLEDÁVKY		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KR.POHLEDÁVKY		-147,00	-283,00	236,00	-338,00	-94,00	13,00	191,00	535,00	8,00	459,00
Pohledávky z obch. vztahů		*-218,00*	*-193,00*	*234,00*	*-446,00*	*-4,00*	*-12,00*	*-60,00*	*752,00*	*-20,00*	*60,00*
Daňové pohledávky		*-18,00*	*0,00*	*2,00*	*84,00*	*-84,00*	*41,00*	*245,00*	*-220,00*	*-25,00*	*277,00*
Krátkodobé posk. zálohy		*89,00*	*-90,00*	*0,00*	*24,00*	*-6,00*	*-16,00*	*6,00*	*3,00*	*53,00*	*122,00*
Jiné pohledávky											
FINANČNÍ MAJETEK		670,00	-164,00	226,00	329,00	593,00	283,00	-270,00	-1097,00	685,00	70,00
Peníze		*-97,00*	*15,00*	*236,00*	*197,00*	*279,00*	*252,00*	*214,00*	*-1196,00*	*630,00*	*-50,00*
Účty v bankách		*767,00*	*-179,00*	*-10,00*	*132,00*	*314,00*	*31,00*	*-484,00*	*99,00*	*55,00*	*120,00*
Ostatní aktiva		**-66,00**	**130,00**	**-14,00**	**-105,00**	**2,00**	**-31,00**	**36,00**	**-50,00**	**15,00**	**50,00**
Náklady příštích ob.		*-66,00*	*130,00*	*-14,00*	*-105,00*	*2,00*	*-31,00*	*36,00*	*-50,00*	*15,00*	*50,00*
Komplexní NPO		*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
Příjmy přístích období		*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*
Aktiva celkem (100%)		539,00	164,00	311,00	863,00	900,00	665,00	453,00	-854,00	996,00	257,00

Příloha 3 – Aktiva vertikální analýza

AKTIVA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stálá a.	0,17%	0,17%	27,23%	15,58%	31,84%	17,78%	36,80%	41,41%	35,78%	25,17%	24,48%
DNM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DHM	0,17%	0,17%	27,23%	15,58%	31,84%	17,78%	36,80%	41,41%	35,78%	25,17%	24,48%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná a.	89,06%	96,24%	62,61%	76,34%	65,77%	80,33%	62,25%	57,01%	65,76%	73,97%	73,79%
ZÁSOBY	23,40%	20,79%	17,35%	16,49%	23,07%	34,73%	16,80%	17,17%	31,17%	32,71%	24,81%
Materiál	1,35%	3,88%	2,17%	1,54%	8,16%	14,17%	2,35%	3,29%	6,69%	6,89%	4,71%
Výrobky	1,09%	0,87%	0,63%	0,45%	0,88%	0,68%	0,48%	0,49%	1,11%	1,70%	0,07%
Zboží	20,96%	16,04%	14,54%	14,49%	14,03%	19,87%	13,97%	13,40%	23,36%	24,11%	20,03%
DL.POHLEDÁVKY	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
KR.POHLEDÁVKY	99,83%	60,16%	39,98%	45,05%	21,34%	14,12%	12,38%	15,03%	30,72%	25,01%	32,21%
Pohledávky z obch. vztahů	98,32%	55,01%	40,03%	45,00%	17,78%	13,64%	11,43%	9,23%	28,87%	22,99%	23,00%
Daňové pohledávky	1,52%	0,00%	0,00%	0,09%	2,81%	0,05%	0,93%	5,67%	1,61%	0,82%	5,84%
Krátkodobé posk. zálohy	0,00%	5,15%	-0,05%	-0,05%	0,75%	0,43%	0,02%	0,14%	0,24%	1,21%	3,37%
Jiné pohledávky											
FINANČNÍ MAJETEK	-34,18%	15,29%	5,29%	14,80%	21,37%	31,48%	33,07%	24,81%	3,88%	16,25%	16,76%
Peníze	8,42%	0,17%	0,95%	11,53%	14,71%	18,41%	21,21%	23,53%	0,00%	12,06%	10,58%
Účty v bankách	-42,59%	15,11%	4,34%	3,27%	6,65%	13,06%	11,86%	1,28%	3,88%	4,19%	6,18%
Ostatní aktiva	10,77%	3,59%	10,15%	8,08%	2,38%	1,89%	0,95%	1,57%	0,71%	0,86%	1,73%
Náklady příštích ob.	10,77%	3,59%	10,15%	8,08%	2,38%	1,89%	0,95%	1,57%	0,71%	0,86%	1,73%
Komplexní NPO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Příjmy příštích období	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aktiva celkem (100%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PASIVA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	**-2306**	**-1407**	**-281**	**677**	**829**	**1379**	**1031**	**880**	**1575**	**2499**	**2891**
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDY ZE ZISKU	0	0	11	22	22	22	22	22	22	22	22
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	-1392	-2527	-1864	-954	247	564	-229	159	635	1428	1857
Nerozdělený zisk	*7*	*7*	*0*	*0*	*247*	*564*	*-229*	*159*	*635*	*1428*	*1857*
Nerozdělená ztráta	*-1367*	*-2501*	*-1605*	*-263*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO OBDOBÍ před ZD.	-1134	900	1352	1389	340	573	1018	479	698	829	792
Cizí zdroje	**3494**	**3134**	**2172**	**1525**	**2236**	**2586**	**3599**	**4203**	**2654**	**2726**	**2591**
REZERVY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DL.ZÁVAZKY	0	0	358	320	732	770	1536	1758	1275	1639	1241
Závazky z obch. vztahů	*0*	*0*	*358*	*320*	*732*	*770*	*1536*	*1758*	*1275*	*1639*	*1241*
KR.ZÁVAZKY	2994	1834	1037	1163	1304	1816	2063	2319	852	562	577
Závazky z obch. vztahů	*2186*	*1602*	*767*	*975*	*762*	*984*	*1739*	*2069*	*760*	*420*	*404*
Závazky ke společníkům	*246*	*67*	*64*	*64*	*49*	*62*	*78*	*85*	*60*	*61*	*61*
Závazky k zaměstnancům	*43*	*18*	*18*	*32*	*34*	*45*	*16*	*29*	*23*	*28*	*34*
Závazky ze soc. a zdrav. poj	*62*	*36*	*36*	*37*	*27*	*32*	*30*	*34*	*0*	*43*	*53*
Stát - daňové závazky	*18*	*102*	*74*	*23*	*11*	*93*	*107*	*13*	*9*	*10*	*25*
Krátkodobé přijaté zálohy	*0*	*16*	*78*	*32*	*226*	*328*	*95*	*110*	*0*	*0*	*0*
Dohadné účty pasivní	*156*	*-7*	*0*	*0*	*11*	*120*	*-2*	*3*	*0*	*0*	*0*
Jiné závazky	*283*	*0*	*0*	*0*	*184*	*152*	*0*	*-24*	*0*	*0*	*0*
BANKOVNÍ ÚVĚRY	500	1300	777	42	200	0	0	126	527	525	773
Ostatní pasiva	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pasiva celkem (100%)	1188	1727	1891	2202	3065	3965	4630	5083	4229	5225	5482

Příloha 4 - Pasiva

PASIVA		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál		**899**	**1126**	**958**	**152**	**550**	**-348**	**-151**	**695**	**924**	**392**
ZÁKLADNÍ KAPITÁL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITÁLOVÉ FONDY		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FONDY ZE ZISKU		0	11	11	0	0	0	0	0	0	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET		-1135	663	910	1201	317	-793	388	476	793	429
Nerozdělený zisk		*0*	*-7*	*0*	*247*	*317*	*-793*	*388*	*476*	*793*	*429*
Nerozdělená ztráta		*-1134*	*896*	*1342*	*263*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO OBDOBÍ před ZD.		2034	452	37	-1049	233	445	-539	219	131	-37
Cizí zdroje		**-360**	**-962**	**-647**	**711**	**350**	**1013**	**604**	**-1549**	**72**	**-135**
REZERVY		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DL.ZÁVAZKY		0	358	-38	412	38	766	222	-483	364	-398
Závazky z obch. vztahů		*0*	*358*	*-38*	*412*	*38*	*766*	*222*	*-483*	*364*	*-398*
KR.ZÁVAZKY		-1160	-797	126	141	512	247	256	-1467	-290	15
Závazky z obch. vztahů		*-584*	*-835*	*208*	*-213*	*222*	*755*	*330*	*-1309*	*-340*	*-16*
Závazky ke společníkům		*-179*	*-3*	*0*	*-15*	*13*	*16*	*7*	*-25*	*1*	*0*
Závazky k zaměstnancům		*-25*	*0*	*14*	*2*	*11*	*-29*	*13*	*-6*	*5*	*6*
Závazky ze soc. a zdrav. poj		*-26*	*0*	*1*	*-10*	*5*	*-2*	*4*	*-34*	*43*	*10*
Stát - daňové závazky		*84*	*-28*	*-51*	*-12*	*82*	*14*	*-94*	*-4*	*1*	*15*
Krátkodobé přijaté zálohy		*16*	*62*	*-46*	*194*	*102*	*-233*	*15*	*-110*	*0*	*0*
Dohadné účty pasivní		*-163*	*7*	*0*	*11*	*109*	*-122*	*5*	*-3*	*0*	*0*
Jiné závazky		*-283*	*0*	*0*	*184*	*-32*	*-152*	*-24*	*24*	*0*	*0*
BANKOVNÍ ÚVĚRY		800	-523	-735	158	-200	0	126	401	-2	248
Ostatní pasiva		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Pasiva celkem (100%)		539	164	311	863	900	665	453	-854	996	257

Příloha 6 - Pasiva vertikální analýza

PASIVA	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	**-194,11%**	**-81,47%**	**-14,86%**	**30,74%**	**27,05%**	**34,78%**	**22,27%**	**17,31%**	**37,24%**	**47,83%**	**52,74%**
ZÁKLADNÍ KAPITÁL	18,52%	12,74%	11,63%	9,99%	7,18%	5,55%	4,75%	4,33%	5,20%	4,21%	4,01%
KAPITÁLOVÉ FONDY	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
FONDY ZE ZISKU	0,00%	0,00%	0,58%	1,00%	0,72%	0,55%	0,48%	0,43%	0,52%	0,42%	0,40%
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET	-117,17%	-146,32%	-98,57%	-43,32%	8,06%	14,22%	-4,95%	3,13%	15,02%	27,33%	33,87%
Nerozdělený zisk	*0,59%*	*0,41%*	*0,00%*	*0,00%*	*8,06%*	*14,22%*	*-4,95%*	*3,13%*	*15,02%*	*27,33%*	*33,87%*
Nerozdělená ztráta	*-115,07%*	*-144,82%*	*-84,88%*	*-11,94%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO OBDOBÍ před ZD.	-95,45%	52,11%	71,50%	63,08%	11,09%	14,45%	21,99%	9,42%	16,51%	15,87%	14,45%
Cizí zdroje	**294,11%**	**181,47%**	**114,86%**	**69,26%**	**72,95%**	**65,22%**	**77,73%**	**82,69%**	**62,76%**	**52,17%**	**47,26%**
REZERVY	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DL.ZÁVAZKY	0,00%	0,00%	18,93%	14,53%	23,88%	19,42%	33,17%	34,59%	30,15%	31,37%	22,64%
Závazky z obch. vztahů	*0,00%*	*0,00%*	*18,93%*	*14,53%*	*23,88%*	*19,42%*	*33,17%*	*34,59%*	*30,15%*	*31,37%*	*22,64%*
KR.ZÁVAZKY	252,02%	106,20%	54,84%	52,82%	42,54%	45,80%	44,56%	45,62%	20,15%	10,76%	10,53%
Závazky z obch. vztahů	*184,01%*	*92,76%*	*40,56%*	*44,28%*	*24,86%*	*24,82%*	*37,56%*	*40,70%*	*17,97%*	*8,04%*	*7,37%*
Závazky ke společníkům	*20,71%*	*3,88%*	*3,38%*	*2,91%*	*1,60%*	*1,56%*	*1,68%*	*1,67%*	*1,42%*	*1,17%*	*1,11%*
Závazky k zaměstnancům	*3,62%*	*1,04%*	*0,95%*	*1,45%*	*1,11%*	*1,13%*	*0,35%*	*0,57%*	*0,54%*	*0,54%*	*0,62%*
Závazky ze soc. a zdrav. poj	*5,22%*	*2,08%*	*1,90%*	*1,68%*	*0,88%*	*0,81%*	*0,65%*	*0,67%*	*0,00%*	*0,82%*	*0,97%*
Stát - daňové závazky	*1,52%*	*5,91%*	*3,91%*	*1,04%*	*0,36%*	*2,35%*	*2,31%*	*0,26%*	*0,21%*	*0,19%*	*0,46%*
Krátkodobé přijaté zálohy	*0,00%*	*0,93%*	*4,12%*	*1,45%*	*7,37%*	*8,27%*	*2,05%*	*2,16%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*
Dohadné účty pasivní	*13,13%*	*-0,41%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,36%*	*3,03%*	*-0,04%*	*0,06%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*
Jiné závazky	*23,82%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*	*6,00%*	*3,83%*	*0,00%*	*-0,47%*	*0,00%*	*0,00%*	*0,00%*
BANKOVNÍ ÚVĚRY	42,09%	75,28%	41,09%	1,91%	6,53%	0,00%	0,00%	2,48%	12,46%	10,05%	14,10%
Ostatní pasiva	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**
Pasiva celkem (100%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Příloha 7 - Výkaz zisku a ztráty

VZZ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	**8798**	**6732**	**7694**	**9460**	**8705**	**10144**	**12243**	**11985**	**12126**	**13083**	**13101**
Vynaložené náklady	*6550*	*4263*	*4792*	*5884*	*5492*	*6432*	*7875*	*8363*	*7990*	*8514*	*9859*
Obchodní marže	*2248*	*2469*	*2902*	*3576*	*3213*	*3712*	*4368*	*3622*	*4136*	*4569*	*3242*
Výkony	**3003**	**3842**	**2802**	**2668**	**1778**	**1658**	**1915**	**1714**	**2051**	**2685**	**3907**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	*3002*	*3823*	*2775*	*2651*	*1762*	*1634*	*1912*	*1714*	*2051*	*2685*	*3908*
Změna stavu zásob	*1*	*19*	*27*	*17*	*16*	*24*	*3*	*0*	*0*	*0*	*-1*
Aktivace	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
Výkonová spotřeba	**4074**	**3973**	**3064**	**3095**	**2784**	**2948**	**3300**	**2970**	**3116**	**3794**	**3835**
Spotřeba materiálu a energ.	*1748*	*2263*	*1602*	*1586*	*1207*	*1244*	*1348*	*900*	*1066*	*1752*	*1796*
Služby	*2326*	*1710*	*1462*	*1511*	*1577*	*1704*	*1953*	*2070*	*2050*	*2042*	*2039*
Přidaná hodnota (56-61)	1177	2338	2640	3149	2207	2422	2983	2366	3071	3460	3314
Osobní náklady	**2174**	**1510**	**1314**	**1327**	**1465**	**1570**	**1285**	**1367**	**1406**	**1535**	**1950**
Mzdové náklady	*1528*	*1060*	*894*	*909*	*1021*	*1126*	*890*	*978*	*1006*	*1149*	*1415*
Náklady na soc. a zdrav. p.	*588*	*398*	*355*	*354*	*409*	*444*	*364*	*389*	*400*	*386*	*534*
Sociální náklady	*58*	*52*	*65*	*64*	*35*	*0*	*31*	*0*	*0*	*0*	*1*
Daně a poplatky	**27**	**14**	**24**	**25**	**17**	**8**	**19**	**19**	**21**	**19**	**63**
Odpisy DNM a DHM	**0**	**0**	**85**	**171**	**228**	**271**	**435**	**617**	**592**	**640**	**539**
Tržby z prodeje DHM a mat.	**33**	**15**	**625**	**108**	**57**	**54**	**314**	**425**	**62**	**126**	**548**
Ostatní provozní výnosy	**120**	**604**	**109**	**91**	**208**	**27**	**8**	**19**	**16**	**0**	**1**
Ostatní provozní náklady	**124**	**349**	**296**	**223**	**192**	**48**	**140**	**56**	**61**	**81**	**160**
Provozní VH	-1002	1078	1553	1574	549	606	1426	540	1069	1310	1046
Výnosové úroky	**0**	**0**	**0**	**12**	**24**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Nákladové úroky	**91**	**144**	**159**	**157**	**105**	**7**	**137**	**19**	**36**	**143**	**206**
Ostatní finanční náklady	**41**	**34**	**42**	**40**	**40**	**26**	**48**	**42**	**48**	**116**	**48**
Finanční VH	-132	-178	-201	-185	-121	-33	-185	-61	-84	-259	-254
Daň z příjmu	**0**	**0**	**0**	**345**	**88**	**0**	**223**	**0**	**192**	**222**	**0**
Splatná	**0**	**0**	**0**	**345**	**88**	**0**	**223**	**0**	**192**	**222**	**0**
Odložená	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-1134	900	1352	1389	428	573	1241	479	985	1051	792

Příloha 8 - Výkaz zisku a ztráty horizontální analýza řetezový index

VZZ	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	-23,48%	14,29%	22,95%	-7,98%	16,53%	20,69%	-2,11%	1,18%	7,89%	0,14%
Vynaložené náklady	-34,92%	12,41%	22,79%	-6,66%	17,12%	22,43%	6,20%	-4,46%	6,56%	15,80%
Obchodní marže	9,83%	17,54%	23,23%	-10,15%	15,53%	17,67%	-17,08%	14,19%	10,47%	-29,04%
Výkony	27,94%	-27,07%	-4,78%	-33,36%	-6,75%	15,50%	-10,50%	19,66%	30,91%	45,51%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	27,35%	-27,41%	-4,47%	-33,53%	-7,26%	17,01%	-10,36%	19,66%	30,91%	45,55%
Změna stavu zásob	1800,00%	42,11%	-37,04%	-5,88%	50,00%	-87,50%	-100,00%			
Aktivace										
Výkonová spotřeba	-2,48%	-22,88%	1,01%	-10,05%	5,89%	11,94%	-10,00%	4,92%	21,76%	1,08%
Spotřeba materiálu a energ.	29,46%	-29,21%	-1,00%	-23,90%	3,07%	8,36%	-33,23%	18,44%	64,35%	2,51%
Služby	-26,48%	-14,50%	3,35%	4,37%	8,05%	14,61%	5,99%	-0,97%	-0,39%	-0,15%
Přidaná hodnota (56-61)	98,64%	12,92%	19,28%	-29,91%	9,74%	23,16%	-20,68%	29,80%	12,67%	-4,22%
Osobní náklady	-30,54%	-12,98%	0,99%	10,40%	7,17%	-18,15%	6,38%	2,85%	9,17%	27,04%
Mzdové náklady	-30,63%	-15,66%	1,68%	12,32%	10,28%	-20,96%	9,89%	2,86%	14,21%	23,15%
Náklady na soc. a zdrav. p.	-32,31%	-10,80%	-0,28%	15,54%	8,56%	-18,02%	6,87%	2,83%	-3,50%	38,34%
Sociální náklady	-10,34%	25,00%	-1,54%	-45,31%	-100,00%		-100,00%			
Daně a poplatky	-48,15%	71,43%	4,17%	-32,00%	-52,94%	137,50%	0,00%	10,53%	-9,52%	231,58%
Odpisy DNM a DHM		101,18%	33,33%	18,86%	60,52%	41,84%	-4,05%	8,11%	-15,78%	
Tržby z prodeje DHM a mat.	-54,55%	4066,67%	-82,72%	-47,22%	-5,26%	481,48%	35,35%	-85,41%	103,23%	334,92%
Ostatní provozní výnosy	403,33%	-81,95%	-16,51%	128,57%	-87,02%	-70,37%	137,50%	-15,79%	-100,00%	
Ostatní provozní náklady	181,45%	-15,19%	-24,66%	-13,90%	-75,00%	191,67%	-60,00%	8,93%	32,79%	97,53%
Provozní VH	-207,58%	44,06%	1,35%	-65,12%	10,38%	135,31%	-62,13%	97,96%	22,54%	-20,15%
Výnosové úroky				100,00%	-100,00%					
Nákladové úroky	58,24%	10,42%	-1,26%	-33,12%	-93,33%	1857,14%	-86,13%	89,47%	297,22%	44,06%
Ostatní finanční náklady	-17,07%	23,53%	-4,76%	0,00%	-35,00%	84,62%	-12,50%	14,29%	141,67%	-58,62%
Finanční VH	34,85%	12,92%	-7,96%	-34,59%	-72,73%	460,61%	-67,03%	37,70%	208,33%	-1,93%
Daň z příjmu				-74,49%	-100,00%		-100,00%		15,63%	-100,00%
Splatná				-74,49%	-100,00%		-100,00%		15,63%	-100,00%
Odložená										
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-179,37%	50,22%	2,74%	-69,19%	33,88%	116,58%	-61,40%	105,64%	6,70%	-24,64%

Příloha 9 - Složení oběžných aktiv vertikální analýza

Oběžná a.	1058	1662	1184	1681	2016	3185	2882	2898	2781	3865	4045
ZÁSOBY	26,28%	21,60%	27,70%	21,59%	35,07%	43,23%	27,00%	30,12%	47,39%	44,22%	33,62%
Materiál	1,51%	4,03%	3,46%	2,02%	12,40%	17,65%	3,78%	5,76%	10,18%	9,31%	6,38%
Výrobky	1,23%	0,90%	1,01%	0,59%	1,34%	0,85%	0,76%	0,86%	1,69%	2,30%	0,10%
Zboží	23,53%	16,67%	23,23%	18,98%	21,33%	24,74%	22,45%	23,50%	35,53%	32,60%	27,14%
DL.POHLE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
KR.POHLE	112,10%	62,52%	63,85%	59,01%	32,44%	17,58%	19,88%	26,36%	46,71%	33,82%	43,66%
Pohledávk	110,40%	57,16%	63,94%	58,95%	27,03%	16,99%	18,36%	16,18%	43,91%	31,07%	31,17%
Daňové po	1,70%	0,00%	0,00%	0,12%	4,27%	0,06%	1,49%	9,94%	2,45%	1,11%	7,91%
Krátkodob	0,00%	5,35%	-0,08%	-0,06%	1,14%	0,53%	0,03%	0,24%	0,36%	1,63%	4,57%
Jiné pohle	3,02%	1,99%	21,88%	41,11%	26,49%	17,49%	64,16%	85,54%	85,72%	61,68%	68,83%
FINANČNÍ	-38,37%	15,88%	8,45%	19,39%	32,49%	39,18%	53,12%	43,51%	5,90%	21,97%	22,72%
Peníze	9,45%	0,18%	1,52%	15,11%	22,37%	22,92%	34,07%	41,27%	0,00%	16,30%	14,34%
Účty v ban	-47,83%	15,70%	6,93%	4,28%	10,12%	16,26%	19,05%	2,24%	5,90%	5,67%	8,38%

Příloha 10 - Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	-0,23147301	0,162921348	0,106910039	0,073846154	0,267716535	0,526422764	0,315698677	0,031416143	0,215789474	0,521428571	0,839108911
Pohotová likvidita	0,260521042	0,71046892	0,825458052	1,13327601	1,003834356	0,995594714	1,01987397	0,873221216	1,71713615	3,836298932	4,653379549
Běžná likvidita	0,353373413	0,906215921	1,141755063	1,445399828	1,54601227	1,753854626	1,396994668	1,249676585	3,264084507	6,877224199	7,010398614
Čistý pracovní kapitál	-1936	-172	147	518	712	1369	819	579	1929	3303	3468
ROA	-95%	52%	71%	63%	14%	14%	27%	9%	23%	20%	14%
ROE	49%	-64%	-481%	205%	52%	42%	120%	54%	63%	42%	27%
Rentabilita tržeb	-13%	13%	18%	15%	5%	6%	10%	4%	8%	8%	6%
Rentabilita nákladů	113%	87%	82%	85%	95%	94%	90%	96%	92%	92%	94%
Obchodní marže zboží	26%	37%	38%	38%	37%	37%	36%	30%	34%	35%	25%
Debt ratio	294%	181%	115%	69%	73%	65%	78%	83%	63%	52%	47%
Equity ratio	-194%	-81%	-15%	31%	27%	35%	22%	17%	37%	48%	53%
Debt-equity ratio	-1,52	-2,23	-7,73	2,25	2,70	1,88	3,49	4,78	1,69	1,09	0,90

Příloha 11 - E-shop analýza

Rok	2012	2013	2014	2015	2016		2012	2013	2014	2015	2016		2013	2014	2015	2016
Tržby e-shop (Kč)	**64195**	**265748,19**	**290068,15**	**407734,6**	**81781,66**		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**		**201553,2**	**24320**	**117666**	
z toho cena doprava	0	0	0	46131,25	25693		0%	0%	0%	11%	31%		**0**	**0**	**46131**	
z toho balné	1930	7440	7840	6380	0		3%	3%	3%	2%	0%		**5510**	**400**	**-1460**	
Tržby čisté	**62265**	**258308,19**	**282228,15**	**355223,35**	**56088,66**		**96,99%**	**97,20%**	**97,30%**	**87,12%**	**68,58%**		**196043,2**	**23920**	**72995**	
PRODUKTY	2012	2013	2014	2015	2016		2012	2013	2014	2015	2016		2013	2014	2015	2016
Aceton	0	4050	2790	10935	2205		0%	2%	1%	3%	4%		4050	-1260	8145	
Biolih do interiérových blok	0	0	1810	4520	675		0%	0%	1%	1%	1%		0	1810	2710	
Čistič monitorů a autoplastů	0	0	345	1495	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	345	1150	
Čistič nerezu	0	0	336	903	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	336	567	
Destilovaná voda	1500	2850	2900	1150	700		2%	1%	1%	0%	1%		1350	50	-1750	
Hadice plovoucí	0	0	0	1791	1194		0%	0%	0%	1%	2%		0	0	1791	
Hladinová síťka	0	0	0	366	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	366	
Hydroxid sodný perličky	1450	5545	4370	10380	4580		2%	2%	2%	3%	8%		4095	-1175	6010	
Chlorinátor střední/velký	0	0	0	556	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	556	
Chlornan sodný	2420	63330	66410	93165	1490		4%	25%	24%	26%	3%		60910	3080	26755	
Chlorové tablety Laguna	0	3654	5046	5568	0		0%	1%	2%	2%	0%		3654	1392	522	
Isopropylalkohol	31610	66630	62190	73070	32350		51%	26%	22%	21%	58%		35020	-4440	10880	
Kartáč malý	0	0	0	302	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	302	
Koncentrovaný průmyslový	0	0	701	1632	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	701	931	
Kyselina citronová	14978	51494	54485	35252	8190		24%	20%	19%	10%	15%		36516	2991	-19233	
Kyselina chlorovodíková	798	11438	18088	22344	665		1%	4%	6%	6%	1%		10640	6650	4256	
Kyselina sírová akumulátoro	665	4123	4389	8911	1330		1%	2%	2%	3%	2%		3458	266	4522	
Laguna (co to je - zazimovač	250	3750	2000	3250	0		0%	1%	1%	1%	0%		3500	-1750	1250	
Laguna tester papírky	0	0	0	860	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	860	
Likvidátor chlorového zápac	0	0	1045	1805	0		0%	0%	0%	1%	0%		0	1045	760	
Likvidátor řas	0	6120	10080	14580	90		0%	2%	4%	4%	0%		6120	3960	4500	
Nemrznoucí kapalina do ost	1918	6417	5297	6892	1298		3%	2%	2%	2%	2%		4499	-1120	1595	
Odstraňovač samolepek	840	1680	2856	2016	0		1%	1%	1%	1%	0%		840	1176	-840	
Odvápňovač	0	3583,19	4583,15	7916,35	166,66		0%	1%	2%	2%	0%		3583,19	999,96	3333,2	
Písek do bazénové filtrace	0	0	0	1610	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	1610	
Podpalovač pro krby, grily	0	0	300	150	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	300	-150	
Separační kapalina pro svařo	0	0	0	176	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	176	
Síťka hladinová na alu. tyči	0	0	0	259	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	259	
Soda	630	945	1890	945	0		1%	0%	1%	0%	0%		315	945	-945	
Sůl granulovaná do myčky	120	3425	2175	1225	125		0%	1%	1%	0%	0%		3305	-1250	-950	
Sůl mořská do bazénu Marg	0	0	0	2400	0		0%	0%	0%	1%	0%		0	0	2400	
Sůl posypová	350	2970	1800	1300	0		1%	1%	1%	0%	0%		2620	-1170	-500	
Sůl tabletovaná - regenerační	1200	3600	3000	3000	0		2%	1%	1%	1%	0%		2400	-600	0	
Super koncentrát do ostřiko	0	0	1376	2236	0		0%	0%	0%	1%	0%		0	1376	860	
Šelak Lemon	3450	5270	10980	13090	880		6%	2%	4%	4%	2%		1820	5710	2110	
Teploměr SILVER a POOL	0	0	0	506	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	506	
Tester kapičkový	0	0	300	1200	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	300	900	
Tester pH/chlor kapkový	0	0	0	3600	0		0%	0%	0%	1%	0%		0	0	3600	
Tester pro bazény 4 v 1 Lagu	86	3784	4386	4042	0		0%	1%	2%	1%	0%		3698	602	-344	
Vakuový nástavec DE LUX	0	0	0	375	0		0%	0%	0%	0%	0%		0	0	375	
Vločkovač	0	3650	6300	9450	150		0%	1%	2%	3%	0%		3650	2650	3150	
TOTAL	62265	258308,19	282228,15	355223,35	56088,66		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		196043,2	23920	72995	

Vertikální analýza ->

Horizontální analýza ->