

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Analýza konkurenceschopnosti APT, spol.  
s r.o.**

Bakalářská práce

Autor: Kateřina Burešová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2020

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2020

Kateřina Burešová

#### Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce a významné rady při vypracování práce. Dále děkuji zaměstnancům a řediteli společnosti APT, spol. s r.o. za oporu při psaní bakalářské práce.

## **Anotace**

Tématem bakalářské práce je „Analýza konkurenceschopnosti společnosti APT, spol. s r.o.“ Cílem práce je zjistit konkurenční výhodu firmy pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, a to ve vnějším prostředí aplikací PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a ve vnitřním prostředí pomocí finanční analýzy, kde jsou vypočteny ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti, dále také BCG matice. Celá práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány vybrané pojmy související s konkurenceschopností a vysvětleny analytické metody, které budou použity pro zjištění konkurenčního okolí společnosti APT, spol. s r.o. V praktické části jsou pak tyto metody uplatněny na daný podnik s cílem zjistit slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby, které budou shrnuty ve SWOT analýze. Celá práce je zakončena návrhem doporučení na zlepšení pozice podniku APT spol. s r.o. Za návrh doporučení je považováno doporučit společnosti, aby vytvořila nové webové stránky, které budou splňovat požadavky webu 3.0. Poté by také bylo vhodné uvažovat o snížení režijních nákladů, například u obchodní činnosti.

**Klíčová slova:** analýza, konkurence, konkurenceschopnost, společnost

## **Annotation**

The topic of this bachelor thesis is “Competitiveness analysis of APT, co. Ltd.” The aim of this work is to find out the competitive advantage of the company by analysing external and internal environment. External environment was analysed by applying PEST analysis, Porter's five forces model and the internal environment was analysed using financial analysis and BCG matrix. The whole work is divided into two parts - theoretical and practical. Theoretical part defines selected terms related to competitiveness and explains the analytical methods that will be used to determine the competitive environment of APT, co. Ltd. In the practical part, these methods are applied to the company in order to identify weaknesses, strengths, opportunities and threats, which will be summarized in the SWOT analysis. The whole work is concluded with a proposal of recommendations for improving the position of APT co. Ltd. First recommendation for this company would be to create a new website that meets requirements for web 3.0. Next advice for the company would be to consider reducing overheads, for example in business activities.

**Keywords:** analysis, competition, competitiveness, company

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
2.1	Cíl práce.....	3
2.2	Metodika práce.....	3
	Teoretická východiska .....	5
3	Konkurenceschopnost.....	5
3.1	Konkurence.....	5
3.2	Konkurenční prostředí.....	7
3.3	Konkurenční výhoda .....	8
3.4	Analýza konkurence .....	8
4	Situační analýza .....	10
4.1	Analýza prostředí firmy – vnější prostředí .....	11
4.1.1	Makroprostředí .....	11
4.1.2	Mikroprostředí .....	13
4.2	Vnitřní prostředí.....	14
4.2.1	Finanční analýza .....	14
4.2.2	BCG matice .....	20
4.3	SWOT analýza .....	22
4.3.1	Silné stránky .....	22
4.3.2	Slabé stránky .....	23
4.3.3	Příležitosti .....	23
4.3.4	Hrozby.....	23
5	APT, spol. s r.o.....	24

5.1	Historie společnosti.....	24
5.2	O společnosti .....	25
5.3	Cíle společnosti.....	25
	Analytická část .....	27
6	Výsledky praktické části .....	27
6.1	PEST analýza .....	27
6.2	Porterův model pěti sil.....	29
6.3	Zaměstnanci společnosti APT, spol. s r.o.....	33
6.4	Majetek společnosti APT, spol. s r.o. ....	35
6.5	Finanční ukazatele .....	37
6.5.1	Ukazatele likvidity.....	38
6.5.2	Ukazatel rentability .....	39
6.5.3	Ukazatel zadluženosti .....	40
6.6	BCG matice .....	41
6.6.1	Hvězdy .....	41
6.6.2	Dojné krávy .....	41
6.6.3	Otazníky .....	42
6.6.4	Hladoví psi.....	42
7	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	43
7.1	Shrnutí výsledků – SWOT analýza .....	43
7.2	Návrh doporučení .....	44
8	Závěr.....	49
9	Seznam použité literatury.....	51
10	Přílohy .....	53

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma konkurence .....	6
Obrázek 2 Situační analýza .....	10
Obrázek 3 Vnější a vnitřní prostředí .....	11
Obrázek 4 Porterův model pěti sil .....	14
Obrázek 5 Členění poměrových ukazatelů .....	16
Obrázek 6 Schéma bostonské matice.....	21
Obrázek 7 Vývoj měnového kurzu v roce 2018 až 2019 .....	29

## **Seznam grafů**

Graf 1 Rozložení tržeb dle zákazníků 2018/2019 .....	31
Graf 2 Tržby dle regionu 2018/2019.....	32
Graf 3 Výsledek rentability vyjádřený v grafu.....	39

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Vybrané finanční údaje z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát v tis. Kč .....	37
Tabulka 2 Výpočet ukazatele likvidity.....	38
Tabulka 3 Výpočet ukazatele zadluženosti.....	40
Tabulka 4 SWOT analýza .....	43
Tabulka 5 Harmonogram marketingových aktivit .....	46



# 1 Úvod

Na každém podnikatelském trhu jsou v současné době charakteristické globalizační trendy i dynamické změny. Konkurence začíná mít charakter super-konkurence a hyper-konkurence. Zákazníci požadují své výrobky a služby ihned, za co nejlepší cenu. Což vytváří na každý podnikatelský subjekt značný vliv. Firmy si musí vytvořit a udržet konkurenční výhody. S tím spojený pojem konkurenceschopnost se tak stal alfou a omegou v podnikání. V současné době jsou konkurenční podniky patrné na každém trhu, a to jak na tuzemském, tak mezinárodním. I přes to však podniky na trhu vedou většinou soubor jen mezi několika málo konkurenčními organizacemi o své výhradní postavení na trhu. Konkurenční boje nutí firmy prodávat zákazníkům stejně kvalitní produkty za nižší ceny, než má konkurence. Nebo realizovat více marketingových aktivit proto, aby zákazníka přesvědčily, že jejich výrobky i služby jsou nejkvalitnější a přináší takové množství výhod, že se vyplatí tyto výrobky a služby koupit.

Proto, aby tyto firmy uspěly a získaly konkurenční výhody, musí mít dokonalé znalosti o trhu, o příležitostech a hrozbách, které zde existují. Poté musí mít dostatek vědomostí z mikrokolů. To znamená, že musí znát své zákazníky a klíčové konkurenty. Také musí mít dostatek znalostí o svých vnitřních silných a slabých stránkách i o slabinách a privilegiích konkurentů. Jen vysoce flexibilní organizace, které rychle reagují na měnící se potřeby trhu s perspektivně koncipovanou strategií, mohou v tomto konkurenčním prostředí uspět. Situace v konkurenčním okolí se v České republice po vstupu do Evropské unie ještě přiosvětila.

Na aktuálnost a důležitost tohoto tématu reflektuje tato bakalářská práce, jejíž téma zní: „*Analýza konkurenceschopnosti společnosti APT, spol. s r.o.*“. Podnětem pro výběr tohoto tématu byla do značné míry atraktivita daného tématu společně s možností realizovat praktickou část pro blízkou společnost. Dalším důvodem, který vedl k vypracování této bakalářské práce, byla možnost poskytnutí dostatečných informací od vybrané společnosti ohledně analýz a dat, které byly pro zpracování této

práce nezbytné a poskytly tak komplexní pohled na firmu a její okolí z hlediska konkurenceschopnosti.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenční pozici společnosti APT, spol. s r.o. a navrhnout doporučení na udržení či posílení její pozice na trhu.

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

1. Vymezení teoretických východisek práce
2. Zpracování situační analýzy, která bude rozdělena na vnější a vnitřní prostředí společnosti
3. Shrnutí výsledků pomocí SWOT analýzy
4. Návrh doporučení

V souladu s cílem práce byla stanovena výzkumná otázka: *„Jakou konkurenční pozici má společnost APT, spol. s r.o.“*.

### **2.2 Metodika práce**

Pro vypracování bakalářské práce je aplikováno několik metod a analýz.

Bakalářská práce obsahuje teoretická východiska, analytickou a návrhovou část.

1. Teoretická východiska

Do této části bude patřit vysvětlení nejdůležitějších pojmů vztahujících se k tématu bakalářské práce. Jedná se především o konkurenceschopnost, konkurenci, situační analýzu, která je rozdělena na vnější a vnitřní prostředí firmy, dále pak se bude tato práce zabývat finanční analýzou.

Pro zpracování teoretické části budou použity literární rešerše, převážně odborné publikace českých autorů.

2. Analytická část

Tato část bude věnována aplikaci vybraných analytických metod popsaných v teoretické části ve společnosti APT. spol. s r.o.

Pro analýzu vnějšího prostředí budou použity metody PEST analýza a Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí bude analyzováno za pomoci vybraných finančních ukazatelů a bude aplikována BCG matice. Pro celkové a úplné zhodnocení úspěšnosti bude vytvořena SWOT analýza.

Metodou pro praktickou část budou mimo již výše zmíněné metody také řízené rozhovory s vedením a zaměstnanci společnosti APT, spol. s r.o. Veškerá sesbíraná data budou použita do bakalářské práce.

### 3. Návrhová část

V závěru bakalářské práce bude na základě zjištěných informací a analýz provedeno shrnutí výsledků, a to pomocí SWOT analýzy. Taktéž bude předložen návrh doporučení na zlepšení pozice.

# **Teoretická východiska**

## **3 Konkurenceschopnost**

V současné době žijeme v období silné konkurence jak na místních, tak i celosvětových trzích. Podnik musí především věnovat pozornost svým konkurentům a nestačí pouhé pochopení zákazníka. Společnosti v současné době nemají jinou možnost než být konkurenceschopné. Z tohoto důvodu se každý podnik snaží získat určitou konkurenční výhodu. Aby podnik získal danou konkurenční výhodu, musí nejprve analyzovat svoji konkurenci a poté si vytvořit konkurenční strategii, která podniku získá silnou pozici na trhu. (Kotler, 2007)

Konkurenceschopnost mnoho autorů považuje za schopnost vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky. Konkurenceschopnost rozlišujeme na mikroekonomické, makroekonomické úrovni a dále také konkurenceschopnosti dané společnosti v rámci daného trhu. Makroekonomická úroveň je rozuměna jako výkonnost dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, a to pomocí indikátorů jako je např. ekonomický růst, exportní potenciál nebo ekonomický blahobyt. Z mikroekonomického hlediska je vyjádřena pomocí indikátorů, jako jsou např. úroveň vzdělání, produktivita nebo využití přírodních zdrojů. Konkurenceschopnost na firemní úrovni je také chápána jako schopnost vyrábět a prodávat služby, výrobky, a to za podmínek, kdy musí být zachována rentabilita. (Marinič, 2008)

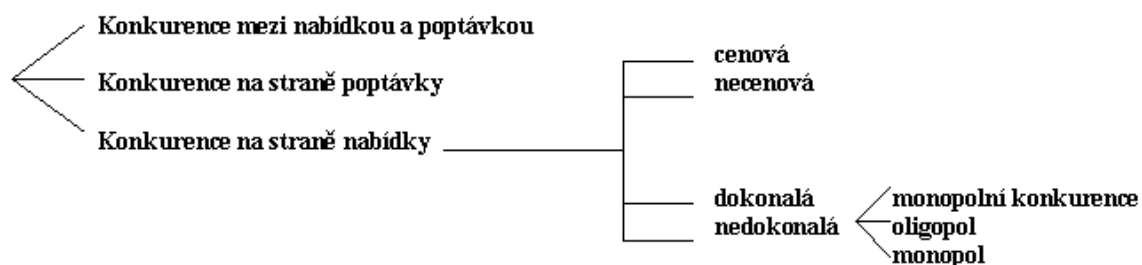
### **3.1 Konkurence**

Konkurenci je možno chápat jako proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů, jako jsou domácnosti, firmy a stát, kteří stojí na různých ekonomických typech. Subjekt, který působí na trhu nebo teprve vstupuje na trh, chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů. Konkurence neboli konkurenční prostředí je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství. (Pavel, 2010)

Jsou dvě základní podmínky, které musí podnik splňovat, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu. První z nich je, že podnik musí disponovat konkurenčním potenciálem a druhá podmínka je, že musí chtít vstoupit do konkurence.

Dále se konkurence dělí do forem, které se dají rozlišovat. Mezi základní konkurence patří konkurence mezi nabídkou a poptávkou neboli napříč trhem, dále na straně poptávky a na straně nabídky.

**Obrázek 1 Schéma konkurence**



Zdroj: Mikoláš, 2005

Konkurence na straně nabídky se dělí na *cenovou konkurenci*, což znamená dobrovolné snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci zlevňují výrobky z důvodu ovládnutí trhu a aby se zbavili konkurence. *Necenová konkurence* ba naopak znamená, že podnik uskuteční různé metody, jako je realizace reklamy, provedení slev, zdokonalování kvality. Dále se dělí na dokonalou a nedokonalou konkurenci. *Dokonalá konkurence* znamená, že hlavním předpokladem jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky. *Nedokonalá konkurence* se dělí na další tři základní pojmy. V *monopolní konkurenci* se jedná o trh jednoho produktu s mnoha výrobci, s volným vstupem na trh. Dále *oligopol* znamená, že na trhu je jen několik výrobců s ekonomickou silou bránící vstupu dalších výrobců na trh. Pojem *monopol* znamená, že jediný výrobce u daného produktu má absolutní vliv nad konzumentem. (Mikoláš, 2005)

Konkurence sama osobě je velice důležitým faktorem podmiňujícím marketingové možnosti společnosti. Společnosti z tohoto důvodu zjišťují, kdo je jejich konkurentem a kdo by se jím mohl stát, jak silný je daný konkurent a v jaké oblasti

je pro firmu konkurentem, jeho cíle, strategie a také silné a slabé stránky anglického jazyka. (Jakubíková, 2013)

Podle nahraditelnosti produktu je možno rozlišovat čtyři úrovně konkurence. (Kozel, 2006)

1. Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – výrobce poskytuje pod jednou značkou více variant daného výrobku,
2. Konkurenční značky v rámci výrobní formy – společnost považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejný produkt,
3. Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy – zpravidla se jedná o jiné možnosti, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby,
4. Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují své produkty, aby uspokojili své potřeby.

### **3.2 Konkurenční prostředí**

Z ekonomického hlediska konkurenční prostředí lze chápat jako pomyslné hřiště kde mezi sebou soutěží podnikatelské subjekty, přičemž každý se snaží o docílení co nejvyšší úspěšnosti při realizaci jeho obchodních, ekonomických a jiných operací, které směřují k dosažení nejen zisku, ale také k uspokojení z podnikatelských a jiných aktivit. Z hlediska marketingové představy je konkurenční prostředí myšleno jako místo, kde se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku, který je spojený s touhou po uspokojení. Tato potřeba je pak marketingovým výzkumem dimenzována v poptávku s nabídkou. (Čichovský, 2002)

Konkurenční prostředí je možno charakterizovat jako široké okolí subjektů, které působí na trhu. Vymezit tento prostor je možné díky tomu, že podnik zvládne správně definovat a rozpoznat svoji konkurenci. Základní složky konkurenčního prostoru rozdělujeme do šesti oblastí: obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby. (Zich, 2012)

### **3.3 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodu je možno pochopit jako vše, co dává firmě dočasně náskok před konkurencí. Dále také pomůže získat větší podíl na trhu. Konkurenční výhodou může být např. lepší zákaznická podpora nebo služby, rychleji uvedený výrobek na trhu, než konkurence uvedla, lepší marketing a propagace. (Kotler, 2007)

Mezi klíčové faktory výkonnosti podniku a tvorby hodnoty je konkurenční výhoda a také konkurenceschopnost podniku. Porter uvádí, že podnik, který v rámci daného odvětví dosahuje nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. To tedy znamená, že firma disponuje konkurenční výhodou právě tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a zároveň ji chrání před silou konkurence. Za základní zdroje konkurenční výhody firmy lze pokládat originální dovednosti a kompetence, které jsou vlastní pouze jednomu konkrétnímu podniku, nebo reprodukované dovednosti a kompetence, které jsou vlastní více firmám. Tyto dovednosti a kompetence mohou mít jak hmotnou, tak nehmotnou povahu. (Marinič, 2008)

### **3.4 Analýza konkurence**

*„Pro marketingový úspěch na definovaném relevantním trhu je rozhodující uspokojit potřeby spotřebitelů lépe, než to dělá konkurence. Konkurenční analýza se musí zabývat srovnáním naší pozice vzhledem k relativní konkurenci. Poznatek, že úspěch je zajištěn teprve tehdy, když konkurent nezajistí zákazníkovo přání stejným způsobem jako my (Be different or die), musí vést k intenzivnější implementaci analýzy konkurence do marketingové koncepce.“* (Zamazalová, 2010)

Analýzu konkurence je možno v praktické části využít jako získání dat o silných a slabých stránkách konkurence. Také je potřeba nezanedbat informace o konkurentech malých a slabých. Dále pro praktické použití je vymyšlena celá řada pomůcek a mnoho postupů. (Zamazalová, 2010)



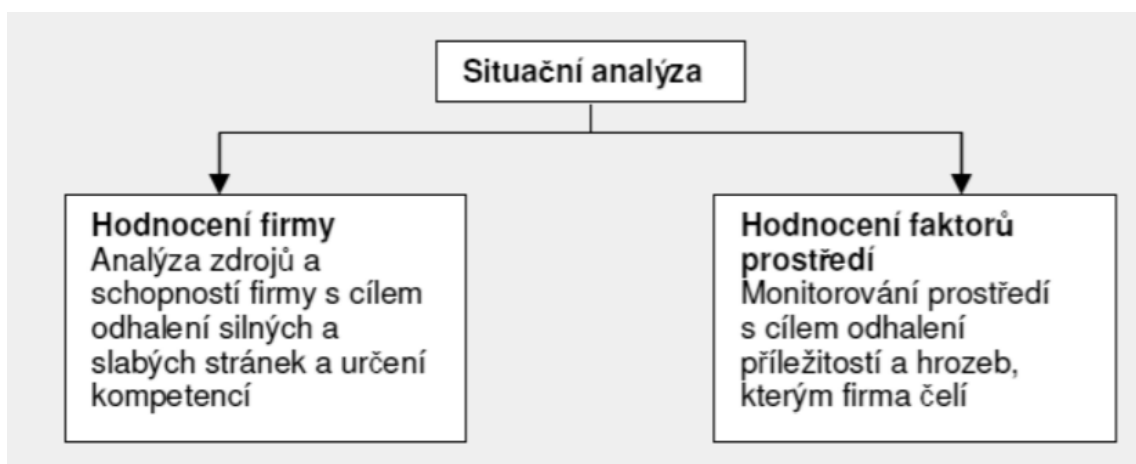
Analýza konkurence se skládá ze dvou hlavních kroků (Kalka, 2002):

1. Identifikace konkurentů a jejich porovnávání na základě vybraných kritérií:
  - finanční zdroje a ziskovost,
  - strategické cíle,
  - celkové disponibilní zdroje,
  - marketingové koncepce,
  - tržní pozice,
  - tržní podíl,
  - růst firmy,
  - zákazníci,
  - obory podnikání,
  - výrobní kapacity,
  - inovační schopnost,
  - flexibilita,
  - kvalifikace pracovníků.
  
2. Je potřeba zjistit srovnání dílčích konkurentů s vlastním podnikem. Vznikne pak otázka: „Je konkurence lepší, právě tak dobrá, nebo horší než náš vlastní podnik?“ (Kalka, 2002)

## 4 Situační analýza

„Situační analýzu je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet i inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2 Situační analýza



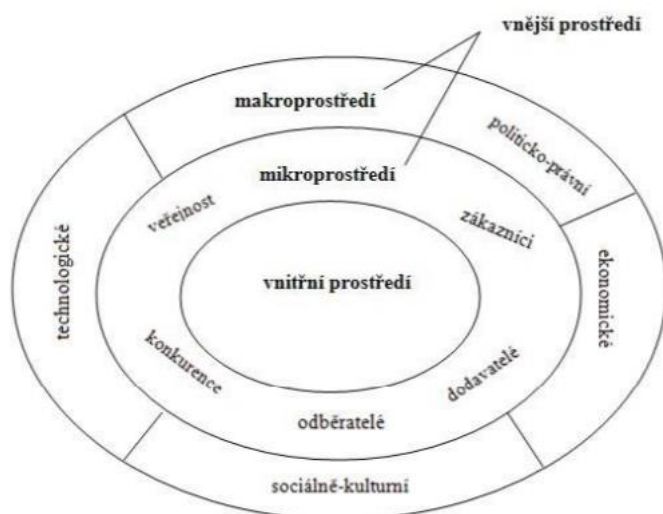
Zdroj: Jakubíková, 2013

Postup uskutečnění situační analýzy obsahuje kroky, jako jsou vypracování projektu situační analýzy, dále sběr informací, zpracování a analýza informací, interpretace výsledků a realizace. (Jakubíková, 2013)

Analýza se provádí ve třech časových horizontech:

- Dosavadní vývoj,
- Současný stav,
- Odhad možného budoucího vývoje.

**Obrázek 3 Vnější a vnitřní prostředí**



Zdroj: Jakubíková, 2013

## **4.1 Analýza prostředí firmy – vnější prostředí**

Koncept prostředí je charakterizováno jako souhrn faktorů, ve kterých žije člověk, podnik a místo, které ho nějakým způsobem ovlivňují. Na jeho chování působí jak záporné, tak kladné vlivy, které určují nějaké faktory a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Analýza prostředí firmy je velice energetická, protože představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. (Jakubíková, 2013)

Vnější prostředí firmy dělíme na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu přirozeně s různou velikostí a rozměrem dopadu. (Jakubíková, 2013)

### **4.1.1 Makroprostředí**

Makroprostředí tvoří faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale zároveň mohou na podnik mít rozhodující vliv. Při této analýze je nutné vycházet z analýzy vzdáleného okolí firmy, kterým je globální okolí, dále postupovat přes národní okolí až k okolí lokálnímu. (Jakubíková, 2013)

Makroprostředí rozdělujeme na různé činitele a těmi jsou:

- **Ekonomické** – celní podmínky, úrokové sazby, úroveň příjmů, nezaměstnanost, hospodářské změny apod.,
- **Demografické** – věková struktura, počet obyvatel, zaměstnání, podíl mužů a žen apod.,
- **Kulturní** – kulturní hodnoty, způsob života, sociální prostředí apod.,
- **Politické** – prokonkurenční opatření, zákonné normy, ochrana spotřebitele apod.,
- **Přírodní** – přírodní zdroje, klima, znečišťování ovzduší apod.,
- **Technické** – rozvoj země, tempo technologických změn apod. (Horáková, 2003)

Nejčastěji využívanou metodou je **PEST analýza**. Tento název vznikl jako zkratka počátečních písmen čtyř základních skupin faktorů, které na podnik působí. (Jakubíková, 2013)

Jsou to faktory:

- **Politicko-legislativní**

Do této skupiny patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí. (Jakubíková, 2013)

- **Ekonomické**

Do ekonomické skupiny patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, dále také míra inflace, měnové kurzy a úrokové sazby. (Jakubíková, 2013)

- **Sociokulturní**

Sociokulturní skupina působí ve dvou rovinách. První rovinou jsou faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, do které patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, životní styl, věk, příjem, pohlaví a úroveň vzdělání. Druhou plochou jsou faktory,

které podmiňují chování organizací. V této skupině lze pozorovat kulturní i sociální vlivy, působící na jednání jednotlivých organizací. (Jakubíková, 2013)

- **Technologické**

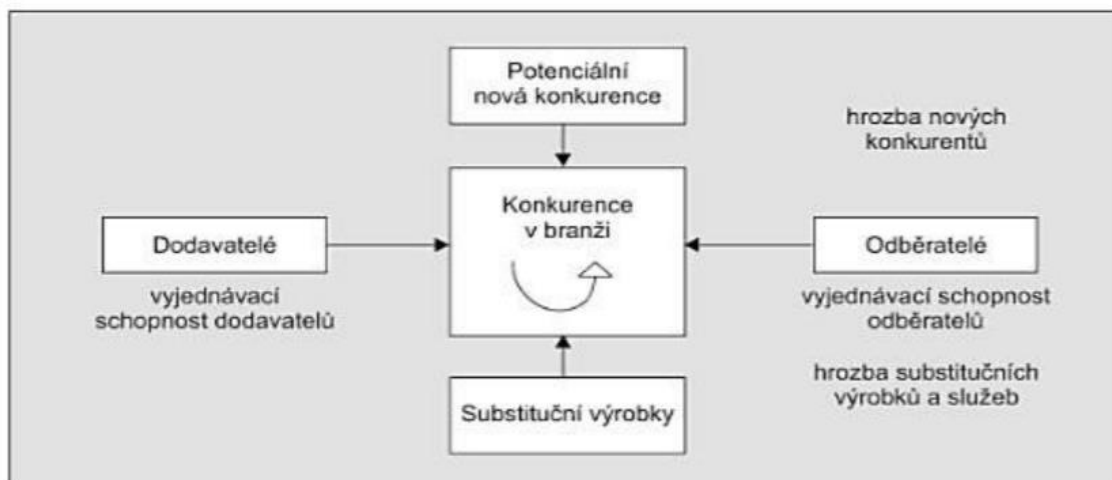
Poslední skupina tvoří využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní a skladovací technologie a výrobní postupy. Dále jsou rozdělitelné na základní, které může používat firma, a na klíčové, které už nejsou v dosahu všech podniků, ale umožňují podniku nabízet diferencované produkty nebo vyrábět s nižšími náklady. (Jakubíková, 2013)

#### **4.1.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí nebo také mikrookolí představuje odvětví, ve kterém podnik působí. Zahrnuje všechny okolnosti a vlivy, které podnik může svými aktivitami ovlivnit. (Jakubíková, 2013)

**Porterův model pěti sil** je základní nástroj k analýze mikroprostředí podniku. Úkolem manažerů je totiž analyzovat konkurenční síly v mikroprostředí a zároveň odhalit příležitosti a hrozby podniku. Tento vzor se zaměřuje na analýzu rizika vstupu nových konkurentů, rivality mezi konkurenty stávajícími, vyjednávací intenzity odběratelů, dodavatelů a hrozby substitučních výrobků. Tyto síly působí na podniky uvnitř mikroprostředí silněji a omezují je v dosahování vyššího zisku. (Dedouchová, 2001)

Obrázek 4 Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková, 2013

## 4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří především kultura firmy, organizační struktura, mezilidské vztahy, etika, materiálové prostředí. Tento pojem se vztahuje na okolnosti, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2013)

### 4.2.1 Finanční analýza

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2019)*

Finanční analýzu lze rozdělit do dvou okruhů, a to na analýzu interní a analýzu externí. Dostupnost podkladů pro analýzu je hlavní rozdíl mezi interní a externí analýzou. (Pavlíková a kol., 1998)

Interní neboli vnitřní analýza využívá data, která se považují za tajná nebo přístupná pouze pro zaměstnance a samozřejmě vedení podniku. Interní analýza obsahuje prakticky všechny oblasti například hodnocení investičních

příležitostí, řízení zásob, pohledávek a hotovosti a manažerské účetnictví. (Pavlíková a kol., 1998)

Externí nebo také vnější analýza se používá nejčastěji a je také dostupná pro veřejnost. Nejčastěji to znamená rozvahu a vybrané věci okolo ní, což je výkaz zisků a ztrát, výroční zpráva podniku a další data, která jsou s podnikem spojena. (Pavlíková a kol., 1998)

#### **4.2.1.1 Metody finanční analýzy**

Základem pro analýzu jsou finanční ukazatele, z nichž nejdůležitější metody jsou ukazatele poměrové. Za určitých faktorů může být zajímavé také posouzení absolutních nebo také rozdílových ukazatelů. (Pavlíková a kol., 1998)

- **Absolutní ukazatel** – tímto ukazatelem nazýváme veškerou číselnou hodnotu, která je přímo k dispozici, například rozvaha, výsledovky, výkaz cash flow, počet zaměstnanců apod.,
- **Rozdílový ukazatel** – číselná hodnota získaná součtem či rozdílem dvou a více absolutních ukazatelů,
- **Poměrový ukazatel** – je podíl dvou hodnot, které získáváme z absolutních ukazatelů. Tento ukazatel má dvě verze, a to **procentní**, v které se porovnává určitý podíl jednotlivé položky celku a druhá verze **porovnávací**. Ukazatel porovnávací se vypočítá podle potřeb.

Z metodologického hlediska je zapotřebí si uvědomit, že při uskutečnění finanční analýzy musíme dbát na adekvátnost volby metod analýzy. Při této volbě musíme dbát na:

- **Účelnost** – musí odpovídat předem zadanému cíli,
- **Nákladnost** – u této volby je nutné, aby náklady odpovídaly návratnosti vynaložených nákladů na vykompenzovaný čas a práci,
- **Spolehlivost** – především pokládat důraz na kvalitní využití všech možných informací, dat. Čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější budou výsledky plynoucí analýzy. (Růčková, 2019)

„Každá používaná metoda nejenže musí mít vždy zpětnou vazbu na cíl, který má splnit, ale zároveň by u každého analytika či analytické společnosti měla z profesionálního hlediska fungovat sebekontrola toho, zda skutečně použitá metoda nejlépe odpovídá vytyčenému cíli.“ (Růčková, 2019)

#### 4.2.1.2 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele bývají nejčastější používaný rozbor pro hodnocení finanční stability a výkonnosti podniku. Důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně ze základních účetních výkazů. Tyto účetní výkazy jsou běžně zveřejněny veřejnosti například na obchodním rejstříku. (Růčková, 2019)

Obrázek 5 Členění poměrových ukazatelů



Zdroj: Růčková, 2019

Poměrové ukazatele lze rozdělit na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, dále tržní hodnoty a ukazatele cash flow. Jsou to ty z nejpoužívanějších ukazatelů, které mají nejširší vypovídací schopnost.

##### 1. Ukazatele likvidity

„Likvidita jako charakteristika finančního zdraví firmy je v nejširším pojetí chápána jako schopnost firmy uhrazovat závazky, tj. zajistit dostatečný objem majetku ve formě schopné uhradit závazky.“ (Kubíčková, 2015)

Ukazatel likvidity má následující tři vzorce: okamžitá, pohotová a běžná likvidita.



**Okamžitá likvidita** se dá označit také jako likvidita 1. stupně. Mezi okamžité platební prostředky považujeme sumu peněz na běžném účtu, v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry, šeky. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,6. (Růčková, 2019)

- **Okamžitá likvidita** = 
$$\frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okam\acute{z}itou platnost\acute{i}}}$$

**Pohotov\acute{a} likvidita** neboli likvidita 2. stupně. U této likvidity platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, takže poměr 1:1. Poměr 1:1 znamená pro společnost to, že by byla schopna se vyrovnat se svými závazky, aniž by musela prodávat svoje zásoby. (Růčková, 2019)

- **Pohotov\acute{a} likvidita** = 
$$\frac{(\text{ob\acute{e}\u017e\nu\acute{a} aktiva - z\acute{a}sob\acute{y}})}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} dluhy}}$$

**Běžná likvidita** nebo také likvidita 3. stupně vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tedy to vypovídá o tom, že by byla společnost schopna vyhovět svým věřitelům, kdyby proměnila veškerá oběžná aktiva v dané chvíli na hotovost. Běžná likvidita by měla mít výsledek v rozmezí 1,5 – 2,5. Čím vyšší hodnota bude, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti společnosti. (Růčková, 2019)

- **Běžná likvidita** = 
$$\frac{\text{ob\acute{e}\u017e\nu\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} dluhy}}$$

## 2. Ukazatel rentability

*„Rentabilita je nejčastější formou, v níž je vyjadřována a posuzována úspěšnost podnikatelské činnosti. Patří k nejdůležitějším charakteristikám finančního zdraví a finanční kondice podniku. Zjišťování rentability a analýza faktorů, které v daném období na její výši působily, je jedním z nejdůležitějších oblastí finanční analýzy.“* (Kubíčková, 2015)

U rentability se nejvíce vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisků a ztrát a také z rozvahy. Ukazatele rentability by měly mít rostoucí tendenci. U většiny běžně používaných ukazatelů tak nebývá uváděna doporučená výsledná hodnota.

Pro finanční analýzu lze rozlišit tři nejdůležitější kategorie zisku, které je možno vyčíst přímo z výkazu zisku a ztrát. Do první kategorie patří zisk před odečtením úroků a daní, který je označen zkratkou **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes), tato kategorie odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Druhá kategorie je zisk po zdanění nebo také čistý zisk, tato kategorie se označuje zkratkou **EAT** (Earnings After Taxes). Ve výkazu zisku a ztrát tuto kategorii objevíme jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Poslední kategorií je zisk před zdaněním, označován zkratkou **EBT** (Earnings Before Taxes). Jde o provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, z něž nebyly odečteny daně. (Růčková, 2019)

*Nejčastěji se rentabilita počítá těmito variantami:*

Výpočtem rentability celkového vloženého kapitálu lze vyjádřit celkovou efektivnost společnosti, její výdělečnou schopnost nebo produkční sílu. Tento ukazatel spadá do kategorie vykazovaných na straně aktiv rozvahy a přímo v rozvaze pod pojmem celkový vložený kapitál. (Růčková, 2019)

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu – ROA (return on assets),

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

Rentabilita vlastního kapitálu lze vyjádřit výpočtem výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky společnosti. V tomto ukazateli akcionáři mohou zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst u tohoto ukazatele může znamenat například zmenšení podílu vlastního kapitálu, zlepšení výsledku hospodaření apod. (Růčková, 2019)

- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return on equity),

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

Poslední ukazatel rentability tržeb lze formulovat poměry, které v čitateli představují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli to jsou tržby, které jsou také různým způsobem upravené podle účelu analýzy. Ukazatel vyjadřuje schopnost společnosti dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže společnost vyrobít efektu na 1 koruně tržeb. (Růčková, 2019)

- Rentabilita tržeb – ROS (return on sales),

$$\mathbf{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

### 3. Ukazatel zadluženosti

*„Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých podniků nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva z vlastního anebo naopak jen z cizího kapitálu.“* (Růčková, 2019)

*Nejčastější ukazatele zadluženosti:*

Debt ratio neboli ukazatel věřitelského rizika znamená, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Dále tento ukazatel musíme posuzovat ve spojení s celkovou výnosností společnosti a také ve spojení se strukturou cizího kapitálu. (Růčková, 2019)

- Ukazatel věřitelského rizika – Debt ratio,

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

Koeficient samofinancování lze vyjádřit rozměry, v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Tento koeficient je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti. (Růčková, 2019)

- Koeficient samofinancování – Equity ratio,

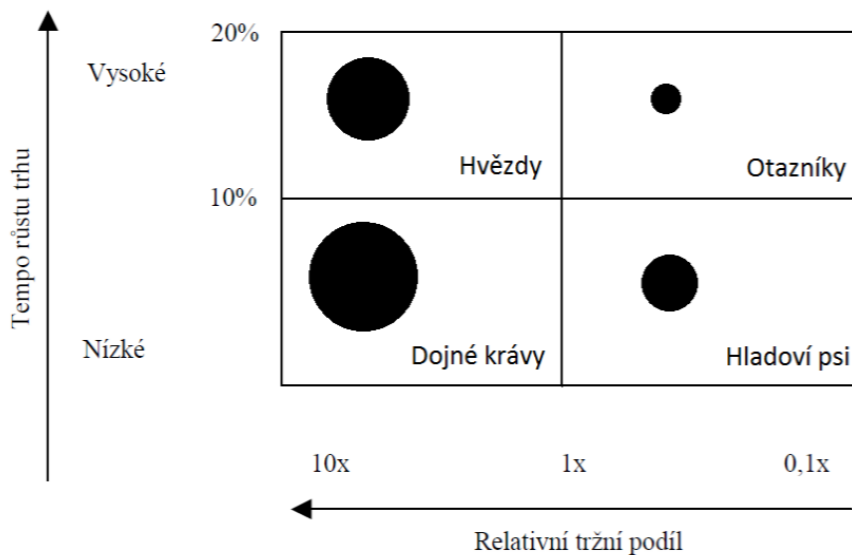
$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

#### 4.2.2 BCG matice

Bostonská matice neboli BCG (Boston Consulting Group) lze používat pro hodnocení portfolia produktů podniku. Hlavní podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, výrobků nebo služeb společnosti. Matice má vertikální a horizontální osu. Vertikální znamená **tempo růstu trhu** za určité období, je označována jako osa Y. Tempo růstu je znázorněno v procentech od 0 až 20 %.

Horizontální označuje **relativní tržní podíl**, což znamená poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví, na grafu je horizontální neboli relativní růst na trhu označována jako osa X. Veličina je vyjádřena logaritmickou stupnicí od 0,1 do 10. Zleva je ohraničena hodnotou 10, která znamená, že podnikatelská jednotka má na trhu desetkrát vyšší tržby. Zprava je ho hodnota 0,1, která představuje relativní tržní podíl 10 %. (Jakubíková, 2013)

**Obrázek 6 Schéma bostonské matice**



Zdroj: Jakubíková, 2013

*Jednotlivé kvadranty BCG matice:*

- **Hvězdy** jsou výrobky s vysokým tržním podílem a vysokým tempem růstu. Tyto výrobky jsou na začátku své životní etapy a společnost předpokládá, že v budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku. Proto společnost vynaloží značné finanční prostředky například na reklamu. Jestliže nám hvězdy začnou klesat a dostanou se až pod 10 %, stávají se dojnými kravami.
- **Dojné krávy** jsou produkty s vysokým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Charakteristické pro dojné krávy je vytváření větších peněžních prostředků, než samy potřebují. Tyto prostředky jsou podnikem využity na podporu „otazníků“ a především „hvězd“. Pro firemní strategii je významné udržení tržního podílu dojných krav pro získávání zisku.
- **Otazníky** – tato skupina produktů má určitou nejistotu spojenou s budoucím vývojem. Produkty mají nízký tržní podíl, tento trh nicméně vykazuje rostoucí tendenci. Produkty mohou být v budoucnu ztrátové, ale i vysoce ziskové. Proto se společnost musí snažit jejich pozici zlepšit.

K tomu je potřeba značných finančních zdrojů, které jsou z pravidla větší, než by dokázaly vytvořit. Snahou společnosti je zvýšit tržní podíl produktu a tím změnit otazníky na hvězdy.

- **Hladoví psi** jsou výrobky s nízkým tržním podílem a pomalých tempem růstu. Pro podnik nepředstavují perspektivu. Veškeré vykazující zisky musí být znovu vynaloženy na udržení tržního podílu. (Jakubíková, 2013)

### **4.3 SWOT analýza**

Jedná se o univerzální analytickou analýzu, která se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. SWOT analýza byla původně rozdělena do dvou analýz, a to na SW a OT. Příležitosti a hrozby neboli ve zkratce OT – do této skupiny bychom měli zařadit vnější prostředí firmy, a to jak makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, sociálně kulturní, technologické a také ekonomické. Dále mikroprostředí, kam patří zákazníci, dodavatelé konkurence, odběratelé. Do SW neboli silných a slabých stránek převážně patří vnitřní prostředí firmy, což jsou cíle, procedury, firemní zdroje, mezilidské vztahy a další. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza je složena z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby.

#### **4.3.1 Silné stránky**

Jsou to vlastnosti, ve kterých firma vyniká, o které se může firma opřít. Jsou to také výhody, které přinášejí zákazníci. (Jakubíková, 2013)

Silné stránky také tvoří pozitivní činitele přispívající k úspěchu podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho úspěch. Také to jsou různé schopnosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. (Horáková, 2003)

### **4.3.2 Slabé stránky**

Tyto stránky nás táhnou dolů. Zaznamenávají věci, které firma nedělá dobře, nebo také věci, ve kterých si ostatní firmy vedou velice dobře. (Jakubíková, 2013)

Slabé stránky jsou opakem, které znamenají zaručené omezení nebo nedokonalosti a brání plnému účinnému výkonu. Slabé stránky mohou být například nekvalitní výrobky, špatná pověst společnosti, nízká marketingová síla společnosti apod. (Horáková, 2003)

### **4.3.3 Příležitosti**

Do příležitostech se registrují skutečnosti či události, které mohou zvýšit poptávku nebo způsobit spokojenost zákazníků. (Jakubíková, 2013)

Tento pojem reprezentuje další možnosti společnosti, s jejichž uskutečňováním stoupají vyhlídky na lepší využití k dispozici zdrojů a účinnější splnění stanovených cílů. (Horáková, 2003)

### **4.3.4 Hrozby**

Hrozby jsou faktory, které s určitou pravděpodobností mohou nastat a mít na činnost společnosti negativní vliv. Zařadit bychom mohli skutečnosti, trendy, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníka. (Jakubíková, 2013)

Ohrožení neboli hrozby představuje též vnější prostředí a jeho vývoj. Je to zřetelně nedbalá situace v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost společnosti a dobré postavení. Vnější prostředí může znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu. (Horáková, 2003)

## **5 APT, spol. s r.o.**

**Obchodní jméno:** APT, spol. s r.o.

**Datum zápisu a vzniku:** 19. listopadu 1990

**Sídlo:** Poděbradská 470/62, Hloubětín, 198 00 Praha

**IČO:** 00569861

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** Činnost patentovaných zástupců, projektová činnost ve výstavbě, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení, montáže apod.

**Jednatelé:** Ing. Vladimír Dynda, den vzniku funkce 19. listopadu 1990

Ing. Václav Pařízek, den vzniku funkce a členství 1. březen 2019

**Společníci:** Ing. Vladimír Dynda (vklad: 100 000,-Kč)

Ing. Miloslav Ptáček (vklad: 100 000,-Kč)

Radovan Jeništa (vklad: 100 000,-Kč)

Ing. Václav Pařízek (vklad: 100 000,-Kč)

Ing. Aleš Dynda (vklad: 50 000,-Kč)

Ing. Vladimír Dynda PhD. (vklad: 50 000,-Kč)

**Základní kapitál:** 500 000,- Kč

(justice.cz, 2020)

### ***5.1 Historie společnosti***

Společnost APT, spol. s r.o. byla založena v roce 1949 pod názvem Tesla Elstroj. Toto pracoviště bylo zaměřeno především na elektronický průmysl. Oficiálně se společnost APT, spol. s r.o. přejmenovala v roce 1990. Společnost měla dceřinou společnost se sídlem v Bratislavě, ale z důvodu přetažení zaměstnanců ke konkurenci tato pobočka skončila. V Ostravě měla technickou kancelář,



z důvodu časové flexibility kvůli vzdálenosti mezi Prahou a Ostravou. Omezení těžby uhlí a výroby oceli vedlo k ukončení pobočky technické kanceláři. Od roku 2006 má firma pobočku také v Kolíně, která funguje až do teď. Společnost od roku 2019 je vlastníkem jedné dceřiné společnosti PLANT s.r.o. Společnost APT, spol. s r.o. má roční obrat okolo 12 milionů Kč.

## **5.2 O společnosti**

Společnost APT, spol. s r.o. nabízí hlavní produkt komplexní řešení procesních technologií v oboru zpracování kapalných plynů. Vyrábí také zařízení na výrobu suchého ledu (CO<sub>2</sub>), teplota suchého ledu je - 78 °C. Tento led se používá převážně na chlazení a také ve zdravotnickém zařízení. APT, spol. s r.o. realizovala největší zakázky po celé České republice, ale také do zemí jako je Německo, Rusko, Polsko, Ukrajina, Španělsko, Portugalsko, Nizozemí, Bulharsko, Litva, Lotyšsko.

Dosavadní obchodní partneři společnosti jsou Linde Gas a.s., AIR Liquide CZ s.r.o., AIR products spol. s r.o., SIAD Czech spol. s.r.o., kovoslužba ots a.s., ABB s.r.o., PanGas, České dráhy a.s., Czech Airlines a. s.

## **5.3 Cíle společnosti**

Hlavním cílem společnosti je udržet postavení na trhu. Ve vztahu k zákazníkovi se snaží společnost být prvotřídním dodavatelem jak z pohledu vysoké kvality a šířky nabízeného sortimentu, ale také úrovní poskytovaných služeb.

Další cíle společnosti:

- Vytváření v zákazníkovi jistotu vysoké technické úrovně,
- Dodávání zákazníkům jasně a srozumitelně formulovanou technickou dokumentaci pro zajištění kvality a omezení potenciálních provozních rizik.

Společnost zaměstnává 70-80 zaměstnanců, jedním z hlavních cílů je uspět v základní roli, poskytnout sociální jistotu lidem.

Jsou rámce, které jsou dány nějakými zákony vlády, které společnost nesmí překročit. Jako například v technickém řešení nesmí společnost překračovat

některé fyzikální principy, ale potřebný je dodržet technické normy. Technické normy jsou okrajové podmínky a v rámci toho, jestli společnost dělá nebo staví továrnu vodíku nebo rozvody nějakého bunkru. Jako výhodu bere společnost také to, že je podpora od České republiky v podobě, že nezakazuje podnikání, žádná jiná podpora není.

# Analytická část

## 6 Výsledky praktické části

Teoretická východiska z kapitoly dvě jsou použita při zpracování praktické části aplikací metod na společnost APT spol., s r.o.

Analýza vnějšího prostředí společnosti je realizována ve dvou krocích, a to pomocí analýzy PEST při analýze makroprostředí a Porterova modelu pěti sil při analýze mikroprostředí.

Dále ve vnitřním prostředí společnosti je díky poskytnuté rozvaze a výkazu zisku a ztrát možnost vypočítat vybrané finanční ukazatele, a to ukazatel rentability, likvidity a zadluženosti. Rovněž do tohoto prostředí patří i okomentování zaměstnanců, kolik má společnost personálu, jejich vzdělání a podobně. Též je aplikována BCG matice k analýze konkurenční pozice společnosti.

Souhrn všech zmíněných metod je uveden ve SWOT analýze, která je v kapitole sedm – Shrnutí výsledků a návrh doporučení.

### 6.1 PEST analýza

Faktory PEST analýzy, které ovlivňují společnost APT, spol. s r.o. jsou především ekonomické a technologické faktory.

#### Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které mají vliv na společnost APT, spol. s r.o. je možno zařadit hrubý domácí produkt, nezaměstnanost v daném okruhu a měnové kurzy. Vzhledem k ekonomickým faktorům lze říct, že pokud v budoucnu dojde k výraznější změně ve srovnání se současným stavem, může to ovlivnit hospodářské výsledky společnosti.

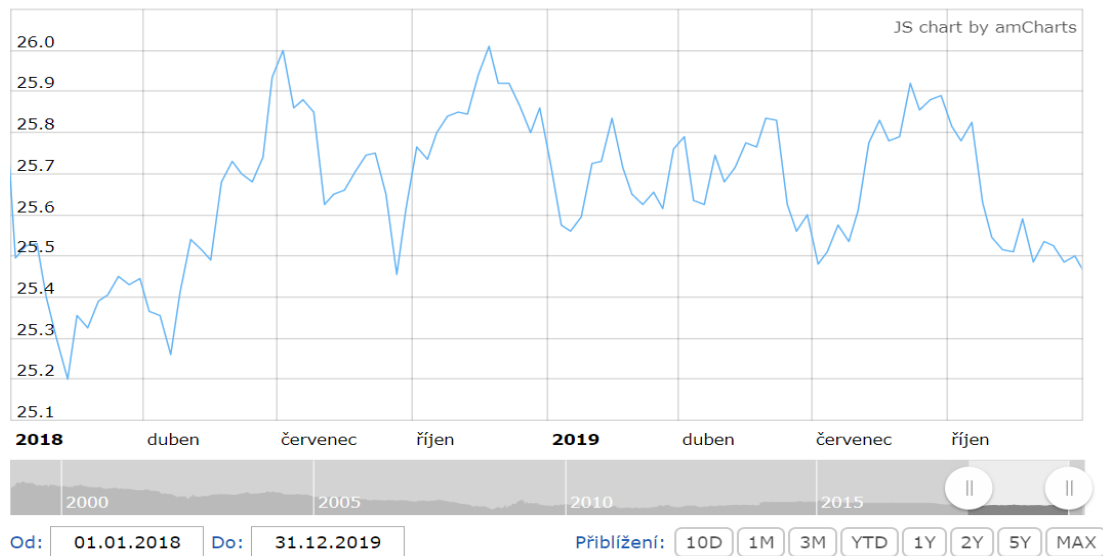
Hrubý domácí produkt neboli **HDP** je posudek celkové významnosti statků i služeb vytvořených v daném období na určitém území. HDP se vyvíjel v letech 2018-2019 následovně. HDP v roce 2018 se zvýšil o 2,9 %. K růstu HDP přispěla

významně domácí poptávka, zejména tvorba hrubého fixního kapitálu a také výdaje na konečnou spotřebu domácnosti. V roce 2019 došlo k růstu o 2,4 %. K růstu HDP v tomto roce přispěla opět domácí, ale také zahraniční poptávka. Celkové zlepšování ekonomiky a růst HDP je pozitivním faktorem pro společnosti, které podnikají v České republice. Vzhledem ke zvyšující se poptávce se zvyšuje také objem výroby, což má dopad na růst tržeb.

**Nezaměstnanost** v České republice dlouhodobě klesá každým rokem, což znamená pozitivní faktor. K prosinci roku 2018 byla nezaměstnanost na území České republiky 3,1 %. V hlavním městě Praha, kde sídlí společnost APT, spol. s r.o., se hodnota nezaměstnanosti pohybovala okolo 2,1 %. V roce 2019 v prosinci klesla nezaměstnanost na 2,9 %, v Praze se pohybovala okolo 1,95 %. Snižující nezaměstnanost může být pro podniky záporný faktor z důvodu, že se snižuje šance podniků získat kvalifikované pracovníky. Vzhledem k aktuální pandemii a vyhlášení mimořádného nouzového stavu zůstává spekulací, jak se situace bude vyvíjet. V této situaci je zatím nezaměstnanost okolo 3,1 %, ale společnosti začnou po nouzovém stavu velice šetřit. Nebudou nakupovat tolik produktů do podniků a začnou propouštět zaměstnance. Nezaměstnanost tak může rapidně narůst.

**Měnový kurz** ve sledovaných letech 2018 a 2019 se vyvíjel následovně. Dle české národní banky k 1. 1. 2018 byl kurz 25,495 Kč/eur. Z grafu je vidět, že v červenci 2018 euro hodně kolísalo. Na začátku července byl nejvyšší kurz za celý rok 2018, a to 26,075 Kč/eur. Zato na konci července kurz velice poklesl, a to až na 25,450 Kč/eur. Ve sledovaném roce, ke dni 1. 1. 2019 dle ČNB, byl kurz vyšší než v předchozím roce, a to 25,750 Kč/eur. V tomto roce se kurz nevychyloval, hodnoty se pohybovaly okolo 25 eur. Nejnižší kurz v roce 2019 byl 25,435 Kč/eur. Doporučení pro společnost může být takové, aby držela eurový účet pro případy, kdy euro rapidně vzroste. Příklad nárůstu eura může být k současnému stavu pandemie.

**Obrázek 7 Vývoj měnového kurzu v roce 2018 až 2019**



Zdroj: cnb.cz, 2019

### **Technologické faktory**

Podnik APT, spol. s r.o. tvoří z velké části využití specifických technologií, a to zejména na výrobě rozvaděčů, dále také projektové práce. Projektové práce, které jsou měření a regulace pro technologie chlazení, technologie potravinářství. Do této části patří rovněž dodávka náhradních dílů, které se vyrábějí ve společnosti APT, spol. s r.o. U automatizace procesů pro automobilní průmysl firma spolupracuje s podniky, jako jsou ABB s.r.o., KOPR spol. s r.o., které dodají technologickou část a společnost provede zapojení, oživení softwaru a následné převedení do výroby.

Zaměstnanci společnosti se dále zúčastňují některých vybraných a pro ně prospěšných seminářů, konferencí a také více odborných prezentací, kam je vybrané společnosti pozvou.

### **6.2 Porterův model pěti sil**

U této kapitoly se zaměříme na analýzu mikroprostředí společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil. V této analýze se rozebírají dodavatelé, odběratelé, substituty, potenciaální noví konkurenti a konkurenti v oboru. Tyto faktory jsou aplikovány na společnosti APT, spol. s r. o.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro společnost důležití, proto společnost musí zvážit dodavatelskou schopnost podniku. Což znamená zvážit časové hledisko a způsob spolupráce s daným subjektem. Dodavatelé se řadí do dvou skupin, a to do jednorázových dodavatelů a do dlouhodobějších dodavatelů. U každého produktu by společnost měla přemýšlet i o náhlém výpadku dodavatele, proto je nezbytně nutné se nesoustředit, a hlavně nespoléhat jen na jednoho dodavatele. Společnost v oblasti technologie technických plynů má několik dodavatelů a cenová hladina je nastavena dle cenového obratu.

*Za nejvýznamnější dodavatele společnost považuje:*

**ACD Cryo** je dceřiná společnost ACD. Tato společnost vyrábí čerpadla pro průmysl průmyslových plynů. Společnost má dvě evropské kanceláře. A to jednu ve Švýcarsku ACD Cryo AG, která je zodpovědná za prodej čerpadel, a druhou se sídlem v Německu ACD Cryo GmbH, která odpovídá za výrobu, servis a prodej náhradních dílů. Tyto společnosti mají zavedený přísný program zajišťování kvality, který je certifikován podle norem ISO 9001.

**Chart-Ferox** je podnik, který pochází z Děčína. Pro společnost APT, spol. s r.o. je tento podnik významný dodavatel převážně z důvodu dodávání zásobníků. Tento podnik má více než pětasedmdesátiletou tradici v oblasti strojírenství.

**STASTO Automation** se sídlem v Týnci nad Sázavou, je pro společnost taktéž významný dodavatel, který dodává ventily.

## **Odběratelé**

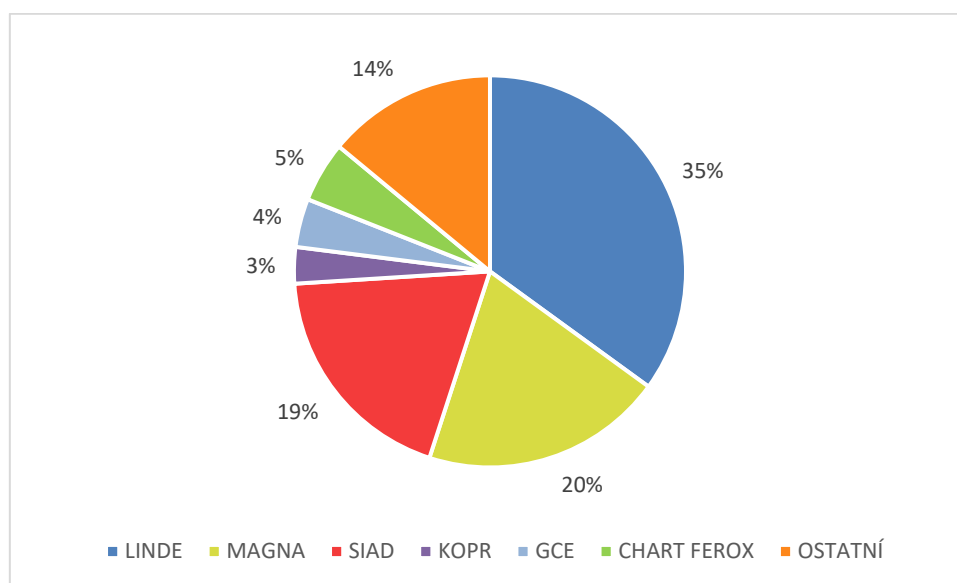
Jako u dodavatelů, taktéž i u odběratelů existují jednorázoví odběratelé nebo dlouhodobí. Společnost APT, spol. s r.o. jakožto rozsáhlá společnost vyžaduje převážně dlouhodobější spolupráci s odběrateli. V produkci technologie technických plynů si společnost stanovuje sama cenovou hladinu s ohledem na zahraniční konkurenci. V ostatních sortimentech je cena odpovídající cenovým relacím v jednotlivém produktu na trhu.

*Za hlavní odběratele společnost považuje tyto:*

**Linde Gas a. s.**, která je pro společnost největším odběratelem jak v minulých letech, tak i dnes. Tato firma je odběratel převážně pro dodávku technologií pro výrobu, dodávku technických plynů. Pro tyto dodávky je taktéž hlavním odběratelem podnik **SIAD Czech spol. s r.o.**

**Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.** Podnik, který je odběratelem převážně pro automatizaci procesů pro automobilní průmysl. Jedná se o dodávky elektroinstalace a software pro svařovací a výrobní linky.

**Graf 1 Rozložení tržeb dle zákazníků 2018/2019**



Zdroj: Výroční zpráva za období 2018/2019

Z grafu je možno usoudit procentuálně, jaké firmy jsou pro APT, spol. s r.o. nejdůležitějším odběratelem, ba naopak jaké jsou méně důležití odběratelé.

### **Substituty**

Substituční produkt, který si zasluhuje největší pozornost, je ten, který zlepšuje cenovou pozici a umožňuje přiblížit se produkci odvětví.

Společnost APT, spol. s r.o. žádný substitut nemá, protože se jedná o unikátní řešení stavěné pro každého zákazníka individuálně.

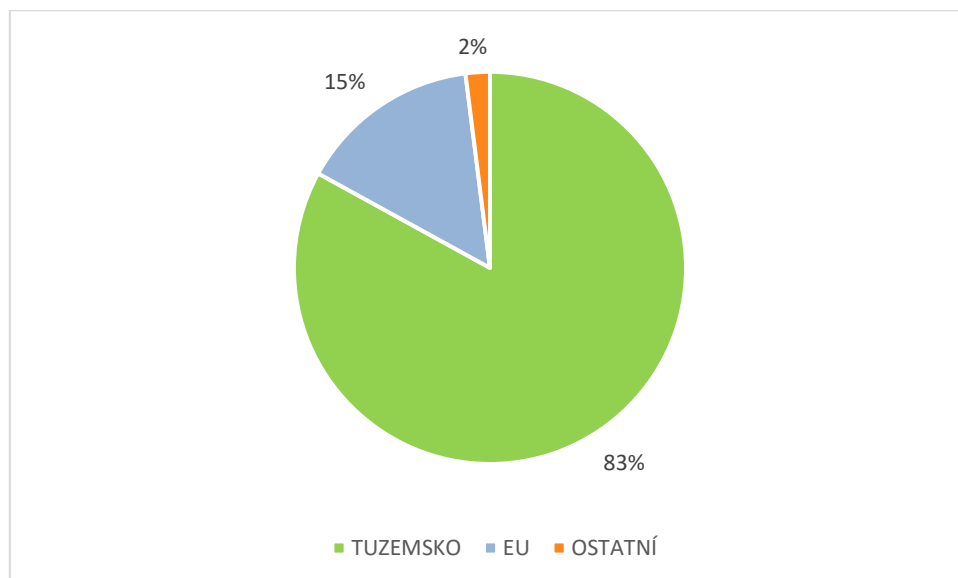
## Potencionální noví konkurenti

Největším problémem pro nově vstupující podniky je vysoká kapitálová obtížnost.

Hrozba pro společnost APT, spol. s r.o. na evropském trhu je poměrně malá. Pro nové konkurenty může být velkým problémem běžný nedostatek jak po finanční stránce, tak také znalost technologie a nedostatek zkušených kvalifikovaných pracovníků. Dále také do nevýhody patří pověst podniku. Je velice obtížné získat nové zákazníky a také je náročné získat jejich důvěru.

Na tuzemském trhu existuje relativně dost podniků, mezi které zapadá i společnost APT, spol. s r.o. Nově přichozí podnik na trh by musel zvážit, zda je schopný prodávat za nízkou cenu své produkty do doby, než by získal důvěru zákazníků a díky důvěře by podnik dosáhl dobré pověsti. Rovněž je zapotřebí, aby podnik byl schopen nabídnout zákazníkům nový produkt, který doposud na trhu chybí.

**Graf 2 Tržby dle regionu 2018/2019**



Zdroj: Výroční zpráva za období 2018/2019

Dle grafu lze posoudit, do jakých regionů společnost nejvíce dováží zakázky nebo je realizuje a kde by to bylo pro nové konkurenty na trhu obtížné se prosadit, více než APT spol. s r.o.



## **Konkurenti v oboru**

Důležité pro společnost je, aby si uvědomila, který podnik je pro ni nejsilnějším konkurentem a v jaké spojitosti. Konkurenci by každý podnik měl sledovat neustále už z důvodu, že je rozpor o usilování zákazníků. Konkurence v oboru, ve které je společnost posuzována, se musí porovnávat převážně celosvětově, protože v České republice společnost APT, spol. s r.o. žádnou konkurenci nepocituje. Což znamená, že na českém trhu je společnost tzv. „monopolní“, nedochází k cenové konkurenci na straně nabídky.

*Společnost považuje za konkurenční podniky pouze ty v zahraničí:*

### **1. IGas Energy Plc z Velké Británie**

IGas je britským průzkumníkem ropy a zemního plynu. Jedním ze sektorů je i technologie zemního plynu, kde konkuruje společnosti APT, spol. s r.o. Výhodou této konkurenční firmy jsou například její webové stránky, které jsou přehlednější než u společnosti APT, spol. s r.o.

### **2. CRYOSTAR z Francie**

Tato firma poskytuje dodávky plnění a technologických celků. Pro firmu zůstává inovace středem pozornosti všech zaměstnanců. Firma zaměstnává okolo 600-700 zaměstnanců, což je pro společnost velká konkurence.

## **6.3 Zaměstnanci společnosti APT, spol. s r.o.**

Společnost APT, spol. s r.o. má 70-80 zaměstnanců a specializuje se na více oblastí. Tím jsou dány i nároky na výběr zaměstnanců a jejich kvalifikaci. Struktura zaměstnanců vychází z hlavního oboru činnosti. Tím je zpracování, rozvod a plnění technických plynů. Kvalifikace zaměstnanců se dále využívá k realizaci ostatní výroby společnosti na vysoké technické a řemeslné úrovni. Průměrná věková hranice zaměstnanců je 50 let. Ale výhodou je, že u konstruktérů to je okolo 40 let, což znamená, že jsou mladší a perspektivní. Pracovníci svářečských a zámečnických profesí již dosahují důchodového věku a je potřeba do budoucna

zajistit na pracovním trhu rovnocennou náhradu. Větší část zaměstnanců společnosti tvoří muži, což je dáno výrobním procesem firmy. V ekonomickém oddělení a v logistice jsou převážně ženy.

Zaměstnavatel u svých zaměstnanců preferuje středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Při komunikaci se zákazníky, dodavateli a odběrateli musí zaměstnanci také prokázat znalost cizího jazyka, především němčiny a angličtiny.

*Představení oblastí společnosti APT, spol. s r.o.:*

U **zásobování a nákupu** je požadováno vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Technologická část dodávek pro zpracování technický plynů je nakupována v zahraničí a ostatní sortiment je nakupován od Českých dodavatelů, nebo zahraničních firem zastoupením v ČR.

V **obchodním oddělení** jsou kladeny vysoké nároky na zvládnutí technologie zpracování technických plynů, její konstrukční a technologické požadavky na výrobu. Součástí dodávek je i řízení technologií a technologických celků, proto jsou kladeny i požadavky na znalost části měření a řízení a elektrické napájení technologie.

**Konstrukce a příprava výroby** vyžaduje minimálně 10 pracovníků. U této oblasti je nezbytné vzdělání vysokoškolské u konstruktérů a středoškolské u přípravy výroby. U pracovníků konstrukce jsou kladeny vysoké požadavky na zvládnutí technologie zpracování technických plynů, její konstrukční a technologické požadavky na výrobu. Dalším požadavkem je ovládání programů technického kreslení ACAD a navazujících požadavků na zpracování dokumentace. U pracovníků přípravy výroby jsou kladeny vysoké požadavky na zvládnutí technologie výroby a přípravu pro efektivní realizaci výroby.

U **strojní výroby** je zapotřebí minimálně dvacet pracovníků. Zde je požadavkem na vzdělání pouze výuční list. Jsou kladeny vysoké požadavky zvládnutí technologie strojní výroby a požadavky na certifikát svářeče na svařování nerezových tlakových potrubí.

U pracovníků **projekce** je kladen značný nárok na znalost norem EN, ČSN, znalost projektování v oboru stavebnictví a technologie staveb. Dalším požadavkem

je ovládání programů technického kreslení ACAD a navazujících požadavků na zpracování dokumentace. Pracovníci mají autorizaci ČKAIT technika prostředí staveb.

**Zpracováním software** je nezbytné zvládnutí technologie zpracování technických plynů, technologie v oboru automobilového průmyslu, znalost řídicích systémů a zpracování softwarové práce.

U zaměstnanců **elektro výroby** jsou určeny požadavky na znalost technologie výroby rozvaděčů, zapojení řídicích systémů a montážní práce. Zaměstnanci mají kvalifikaci dle vyhlášky 50/78 sb. §6, 8.

## **6.4 Majetek společnosti APT, spol. s r.o.**

Majetek společnosti neboli hmotné a nehmotné věci, do těchto skupin spadá například softwarové a technické vybavení, zázemí společnosti. Komunikace se zákazníky je velice důležitá, a proto do skupiny také patří, mimo jiné, také webové stránky nebo propagace společnosti.

### **Technické a softwarové vybavení, zázemí**

Společnost dlouhodobě využívá vlastní provozovny na adrese Poděbradská 470/62, Hloubětín, 198 00 Praha, kde sídlí. Stávající výrobní areál s administrativní budovou je opraven a s ohledem, což znamená významné snížení nákladů na provoz topení a elektrickou energií. Velkokapacitní zásobníky technických plynů a jejich rozvod ve výrobních prostorech jsou výhodou pro společnost. Dále se velkokapacitní zásobníky využívají k prodeji technických plynů v menších objemech přímo v areálu společnosti APT, spol. s r.o.

Dílny společnosti jsou vybaveny vyspělou technikou pro dělení (stříhání plechů), opracování a svařování vysokotlakých potrubních rozvodů, které jsou součástí technologických zařízení. Ve společnosti je obráběcí dílna, která slouží pro drobnou výrobu speciálních přírub a šroubení.

Softwarové vybavení společnosti vychází z potřeb podniku, nedílnou součástí je účetní systém s vazbou na výrobu a skladové hospodářství. Technická část je založena na programech pro kreslení a zpracování strojírenské a elektro

dokumentace. Program AutoCad (2D kreslení) slouží pro strojní dokumentaci. Nástavby MechSoft slouží pro zpracování dokumentace ve 3D. Elektro dokumentace je kreslena v programu Eplan s využitím vazeb na zákaznickou podporu společnosti Eplan a provázanost na technologické platformy (stlačený vzduch/hydraulika/el. přímočaré pohony). Výhodou programu Eplan je provázanost na podporu řídicích systémů (Siemens/Allen Bradlex) a usnadnění práce se zpracováním návrhů a softwarových aplikací.

Společnost využívá informační systém, přes který zaměstnanci komunikují, a tím je GroupWise (lze považovat za nejnebezpečnější a nejspolehlivější platformu pro komunikaci a týmovou spolupráci). Také využívají Novell Messenger aplikaci, která se dá využívat i v mobilní verzi. Dále se ve společnosti využívá informační systém APTIS, kde jsou zavedeny souhrnné informace společnosti s přiřazením k jednotlivým zakázkám. Jedná se o zavedení dodavatelů, odběratelů, nabídek, zakázek objednávek a dekád jednotlivých pracovníků. Výsledkem systému je přehled o materiálových nákladech, odpracovaných hodinách na jednotlivé zakázky.

### **Komunikace se zákazníky, webové stránky a propagace**

Co se týká komunikace se zákazníky, spíše se klade důraz na osobní jednání technických a obchodních zástupců. Sortiment zpracování technických plynů je na trhu specifický a není pro širokou klientelu určen. Databáze zákazníků je spojená se zpracováním a rozvodem technických plynů a zde nejvíce prodávají reference spokojených zákazníků. Samostatný webový portál vypadá zastarale a je vidět, že společnost portálu nevěnuje tolik pozornosti. Taktéž nemá žádnou zajímavou grafiku nebo nemá dobře zorganizovanou strukturu. Přestože je kladen velký důraz na osobní jednání, i tak je důležitá propagace společnosti. Propagace je nástroj, který má za cíl jediný, a to přísun nových zakázek apod., které se ovšem musí neustále aktualizovat. Po prozkoumání internetu bylo zjištěno, že žádnou propagaci společnost nemá.

## 6.5 Finanční ukazatele

Díky rozvaze a výkazu zisků a ztrát je možno vypočítat ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Vybrané finanční ukazatele jsou porovnány ve dvou letech - 2018 a 2019.

**Tabulka 1 Vybrané finanční údaje z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát v tis. Kč**

	2018	2019
Celkem Aktiva	78 725	92 522
Oběžná aktiva	58 217	73 294
Zásoby	9 084	10 785
Dlouhodobé pohledávky	4	4
Krátkodobé pohledávky	15 483	11 611
Peněžní prostředky	22 646	36 894
Krátkodobý finanční majetek	11 000	14 000
Vlastní kapitál	71 226	78 701
Cizí zdroje	7 499	12 219
Krátkodobé závazky	6 743	11 415
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0
Tržby	78 946	90 755
Zisk	25 049	12 791

Zdroj: Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, vše přiložené v Příloze

V této tabulce (Tabulka 1) jsou vybrány hodnoty z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát, které jsou použity pro výpočet finančních ukazatelů v bakalářské práci. Vybraná čísla jsou dána v tis. Kč. Lze také konstatovat, že v roce 2019 byl poloviční zisk, přestože je vidět, že tržby byly vyšší. Je to z důvodu, že byly vyšší režijní náklady.

## 6.5.1 Ukazatele likvidity

Tabulka 2 Výpočet ukazatele likvidity

	2018	2019
Okamžitá likvidita	1,63	1,23
Pohotová likvidita	7,29	5,48
Běžná likvidita	8,63	6,42

Zdroj: Vlastní zpracování

**Okamžitá likvidita** sděluje, jaká část krátkodobých závazků je pokryta pouze finančním majetkem. U okamžité likvidity je doporučená hodnota v rozmezí 0,2 až 0,6. Ve sledovaném období roku 2018 a 2019 je v podstatně vysoká hodnota převážně v roce 2018, a to 1,63, která je o skoro trojnásobek vyšší oproti doporučené hodnotě. Pro společnost APT, spol. s r.o. to znamená, že je sice schopna platit svoje závazky, ale drží si zbytečně moc peněz, které by společnost mohla investovat dál do různých produktů nebo služeb.

**Pohotová likvidita** oznamuje, jaká část krátkodobých závazků je pokryta oběžnými aktivy, která jsou snížena o zásoby. Hodnota tohoto ukazatele za celé sledované období je zřetelně vyšší, než je doporučená hodnota a to je 1,1 až 1,5. V roce 2018 byla hodnota vyšší až o skoro pětinašobek, než je doporučená hodnota horní hranice. Tedy to pro společnost znamená, že by bez problémů byla zdatná dostát všem svým závazkům.

**Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Doporučená hodnota u tohoto ukazatele je hranicí 1,5 až 2,5. Zde je z tabulky vidět, že rok 2018 má razantně vyšší hodnotu než rok 2019. Je vidět, že se výsledek pohybuje nad doporučenou hodnotou, což pro společnost znamená, že v oběžných aktivech je spojeno až příliš velké množství prostředků. Vyplývá z toho, že společnost je schopna vyhovět svým věřitelům.

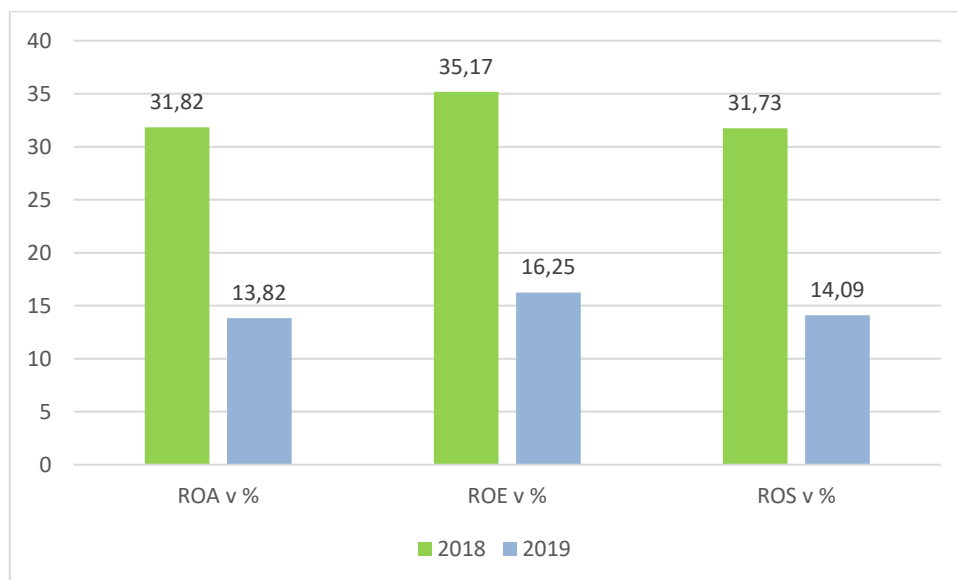
## 6.5.2 Ukazatel rentability

**Rentabilita celkového vloženého kapitálu** vyjadřuje, jak efektivně společnost vytváří nebo využívá vybrané prostředky vložené do podniku. Z grafu je možno vidět, že je razantně velký skok mezi roky, a to o rozdíl až 18 %. Důvodem tak velkého rozdílu je velký rozdíl ve výsledku hospodaření.

**Rentabilita vlastního kapitálu** znamená, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Zde hodnoty obou roků mají opět velký rozdíl. V roce 2018 společnost dostala z jedné koruny vlastního kapitálu 0,31 zisku. O rok později už je to pouhých 0,14 zisku. V roce 2019 byl vlastní kapitál o 7 475 tis. Kč vyšší.

**Rentabilita tržeb** nám vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadne na jednu korunu tržeb. Tržby v roce 2018 jsou 78 946 tis. Kč a v roce 2019 byly 90 755 tis. Kč. Zde na těchto číslech je vidět rostoucí tendence. V roce 2019 hodnota ukazatele na jednu korunu tržeb je 14 % čistého zisku.

**Graf 3 Výsledek rentability vyjádřený v grafu**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.5.3 Ukazatel zadluženosti

Tabulka 3 Výpočet ukazatele zadluženosti

	2018	2019
Debt ratio v %	9,53	13,21
Equity ratio v %	90,47	85,06

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel věřitelského rizika neboli **celková zadluženost** (Debt Ratio) znamená, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Riziko věřitelů znamená, že jejich dluh nebude splacen. Do jmenovatele jsou dosazena celková aktiva, taktéž do čitatele je zařazen cizí kapitál, což znamená krátkodobé a dlouhodobé závazky. Během dvou sledovaných let se celková zadluženost zvýšila o 3,68 %. Tento ukazatel by se měl obecně držet pod 50 %.

Jako posledním finančním ukazatelem je **koeficient samofinancování** (Equity ratio). Tento ukazatel je jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti. Udává, do jaké míry je společnost schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Zde si lze všimnout, že rok 2018 má vyšší hodnotu, než rok 2019.

**Shrnutí:** Společnost si po finanční stránce vede velice dobře, i přesto, že měla v roce 2019 vysoké režijní náklady. Režijní náklady pro společnost znamená například obchodní činnost, kde jsou tvorby nabídek a řízení společnosti, dále certifikace ISO, školení zaměstnanců a bezpečnost práce apod.



## **6.6 BCG matice**

V BCG matici jsou vybrány produkty firmy, které jsou zařazeny do kvadrantů dle informací společnosti.

### **6.6.1 Hvězdy**

#### ***Výrobní program APT, spol. s r.o.***

Na základě zjištění je výrobní program zařazen do skupiny hvězdy z důvodu, že tvoří celkový podíl na obratu okolo 40 %.

Výrobní program společnosti APT, spol. s r.o. je technologie na zpracování technických plynů pro průmysl a zdravotnictví. Jedná se o plnění plynů jako kyslík, medicínální kyslík, argon, dusík, CO<sub>2</sub> do tlakových lahví a přepravních kontejnerů. Nedílnou součástí je také konstrukce a výroba jednoúčelových strojů a zařízení.

### **6.6.2 Dojné krávy**

#### ***Dodávka technologií pro výrobu a dodávku technických a medicínálních plynů***

Dodávka technologií pro výrobu a dodávku technických a medicínálních plynů, které tvoří celkový podíl na obratu okolo 25 %, se zařazují mezi dojné krávy.

Jedná se o plnárny technických a medicínálních plynů, zdrojové stanice technických plynů včetně propojení na provozní technologii zákazníka a výrobu i separace technických plynů.

Mezi jednotlivé technologické prvky pro nové instalace jsou plnicí stojany pro plnění plynů do plnicích láhví včetně automatizace plnění a přesné plnění směsí dle požadovaných norem. Dalším výrobním prvkem jsou odpařovací a redukční stanice pro dodávku plynů pro odběratele z kapalně fáze plynu.

Nedílnou součástí této skupiny jsou i stroje na opravu a kontrolu tlakových lahví jako jsou kartáčová čistička lahví, lakovací zařízení lahví, tlakování a kontrolní zařízení tlakových lahví a další zařízení.

### **6.6.3 Otazníky**

#### ***Projektová práce, výroba rozvaděčů***

Jedná se o projektové práce, které společnost dodává pro firmu Alimoprojekt, spol. s r.o., zde se jedná převážně o práce části elektro, měření a regulace pro technologie chlazení, technologie potravinářství, administrativní budovy a stavební části objektů.

Pro HN Technology s.r.o. společnost APT, spol. s r.o. zajišťuje výrobu rozvaděčů, montáže částí elektro a projekční činnost pro technologické celky. Rozvaděče obecně znamenají zařízení pro rozvod elektrické energie, napájení a řízení elektrických spotřebičů.

Společnost by měla neustále vyvíjet nové technologie, aby tento produkt udržela na trhu.

### **6.6.4 Hladoví psi**

#### ***Automatizace procesů pro automobilový průmysl***

Předmětem automatizace procesů pro automobilový průmysl je dodávka elektroinstalace, výroba rozvaděčů a softwarových prací. Výrobní linky pro montáž komponentů pro automobily společnost osazuje montážními a testovacími zařízeními. Hlavním testovacím zařízením je tester sedaček pro firmu ŠKODA, kde provádí společnost APT, spol. s r.o. kompletní test vyrobené sedačky od kontroly pohybu sedaček, topení, bezpečnostních prvků sedačky včetně airbagů montovaných do sedačky.

Z důvodu zdokonalování automobilových komponentů musí společnost APT, spol. s r.o. neustále vyvíjet a zdokonalovat kontrolní mechanismy těchto komponentů.

## 7 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

### 7.1 Shrnutí výsledků – SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou shrnuty hlavní silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti APT, spol. s r.o.

Tabulka 4 SWOT analýza

(S) Silné stránky	(W) Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dlouholeté zkušenosti v oboru</li><li>- Program bez konkurence na českém trhu</li><li>- Dobré místo na trhu</li><li>- Zaměstnanci mají kvalifikovaný profil</li><li>- Pracovníci zvyklí samostatně pracovat</li><li>- Stálý kontakt se zákazníky</li><li>- Dlouhodobé vztahy se zákazníky, odběrateli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nově přijatí zaměstnanci nenesou tolik zkušeností, jako zaměstnanci v praxi v oboru</li><li>- Neaktuální webové stránky</li><li>- Nedostatečný marketing na internetu</li><li>- Vysoké režijní náklady společnosti</li><li>- Vysoký věkový průměr zaměstnanců</li></ul>
(O) Příležitosti	(T) Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nově vznikající spolupráce v zahraničí</li><li>- Správné předvídání trendů</li><li>- Spolupráce s novými dodavateli</li><li>- Noví zákazníci</li><li>- Nové poptávky po produktech</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ekonomická krize, pandemie</li><li>- Zvyšování cen energií</li><li>- Vstup nové konkurence na trh v České republice</li><li>- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</li><li>- Závislost na dodavatelích</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní **silné stránky** se považují především dlouholeté zkušenosti v oboru nebo programu bez konkurence na českém trhu. Je to z důvodu, že společnost působí na trhu už více jak 30 let a na českém trhu nemá žádnou konkurenci, má takřka monopolní postavení. Co se týká zaměstnanců, mají kvalifikovaný profil z hlavního oboru činnosti a tím je zpracování, rozvod a plnění technických plynů. Dále se kvalifikace a samostatnost pracovníků využívá k realizaci ostatní výroby společnosti.

Ve **slabých stránkách** společnosti převažuje zejména nedostatečný marketing na internetu. Na samotných webových stránkách je vidět, že jsou stránky zastaralé a dlouho neaktualizované. Další stránkou jsou vysoké režijní náklady, které jsou v obchodní činnosti (tvorby nabídek a řízení společnosti), dále školení zaměstnanců a bezpečnost práce.

Za největší **příležitost** je považována nově vznikající spolupráce v zahraničí. Společnost se snaží prosazovat více na zahraničním trhu, převážně příležitost spadá do východní Evropy. Další příležitostí jsou také nové poptávky po produktech, noví zákazníci, nebo také nové spolupráce s dodavateli.

Vstup nové konkurence na trh v České republice, která se usadí na dobrém místě na českém trhu, může být pro společnost APT, spol. s r.o. **hrozbou**. Za hrozbu je také považováno málo kvalifikovaných zaměstnanců, o které bude mít společnost zájem. Mezi další hrozby patří ekonomická krize, která může přijít kdykoliv.

## **7.2 Návrh doporučení**

Dle výše definovaných a provedených analýz společnosti APT, spol. s r.o. bylo zjištěno mnoho zajímavých a důležitých informací jak o samotné společnosti, tak i o konkurentech. Je možné konstatovat, že společnost APT, spol. s r.o. má na českém trhu spíše monopolní postavení, proto zde není nutné činit žádné změny proto, aby se její postavení na trhu zlepšilo. To však neplatí pro trh zahraniční, kde se firma potýká se zahraničními konkurenty. Zde konkuruje především firmě IGas Energy z Velké Británie a CRYOSTAR z Francie. Firma tedy v současné době operuje jen na evropských trzích.

Níže jsou nastíněny hlavní oblasti, na které by se společnost v budoucnu měla zaměřit.

### **Změny v oblasti marketingu**

Firma APT, spol. s r.o. také nemá vytvořenou marketingovou strategii, což je chybou. Firma nepropojuje různé marketingové aktivity v jeden celek. Bylo zjištěno, že výhodou firmy IGas Energy Plc z Velké Británie je její mnohem

lepší a kvalitnější internetová propagace, které ve společnosti APT, spol. s r.o. není věnována velká pozornost. Zde je možné navrhnout v krátkosti základní znaky nové marketingové strategie. Nová marketingová strategie by si měla definovat marketingové cíle.

- Zvýšit povědomí o společnosti 15 % v roce 2020.

Těchto marketingových cílů bude dosaženo pomocí několika marketingových aktivit. V první řadě je možné firmě doporučit, aby výrazně zlepšila své webové stránky. Webové stránky působí v současné době stroze a zastarale. Nemají žádnou zajímavou grafiku a jsou špatně přístupné z menších tabletů a telefonů. Proto je možné firmě doporučit, aby vytvořila nové webové stránky, které budou splňovat požadavky webu 3.0. Pro tyto internetové stránky je typická široká míra grafické, interaktivní, textové a časové personalizace. Webová prezentace by měla tedy obsahovat lákavé fotografie. Měly by zde být jasně představeny výrobky a služby společnosti. Představení samotné firmy zde také není dostačující.

Firma by měla pro zvýšení své známosti v zahraničí realizovat další marketingové aktivity. V první řadě by měla vytvořit profil na sociálních sítích. Za vhodné se jeví sociální sítě Facebook a Instagram. Na každé sociální síti by měla společnost propagovat mírně odlišně. Pro všechny sociální sítě však platí, že by informace měla firma neustále doplňovat a aktualizovat. Firma musí o každé novince zákazníky informovat. Je vhodné k tomu dokládat fotografie, videa, obrázky. V případě slev se zde musí tato informace také objevit.

Pomocí sociálních sítí se mohou zákazníci také informovat o výrobcích, cenách atd., a to v rámci chatu, jako je např. Messenger. Zde musí být vytvořeny automatické odpovědi, díky kterým budou zákazníci vědět, že jejich dotazy budou vyřízeny.

Poté je nutné, aby firma věnovala větší pozornost reklamám na webových stránkách, které se věnují problematice výrobků v oblasti zemního plynu. Zde bude vytvořen malý banner, který ponese jméno firmy, logo atd.

Ostatní marketingové aktivity, jako je účast na veletrzích, osobní zástupci atd. bude firma i nadále realizovat. Zkrácený harmonogram je patrný v následující tabulce.

**Tabulka 5 Harmonogram marketingových aktivit**

	Stanovený termín
Webové stránky	Vytvoření 1.6.2020
Sociální síť	Vytvoření 1.6.2020
Aktualizace sociálních sítí	Neustále
Banner	1.9.-20.9.2020
Veletrh	1.10.2020
Osobní zástupci	Neustále

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Vstup na nové trhy**

Dále je možné společnosti doporučit, aby využila známost značky a více se zacílila i na mimoevropské trhy. Je možné expandovat na trhy, na které společnost ještě nevstoupila. Jako vhodné trhy se jeví např. Austrálie, Kanada atd. V případě, že se podaří společnosti expandovat na tyto trhy, může dojít k výraznému nárůstu zahraničních zákazníků. Společnost může zvolit nejrůznější strategie vstupu na nové trhy. Vhodný vstup na tyto trhy je pomocí sítě již existujících distributorů. Jako nejvhodnější strategie se jeví strategie v podobě smlouvy o obchodním zastoupení, která představuje závazek zástupce vykonávat v dlouhodobém horizontu činnosti, které směřují k uzavření určitého druhu smlouvy nebo sjednání a uzavření obchodu, a to na účet zastoupeného a také jeho jménem. V mezinárodním obchodě existuje celá řada subjektů, které působí na bázi zastupitelské. Nutno podotknout, že vytvoření kvalitní zastupitelské sítě je však velmi složité. Určitým typem obchodního zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Výhradní obchodní zastoupení musí být ve smlouvě výslovně

dohodnuto. Jinak platí domněnka, že se jedná o obchodní zastoupení nevýhradní. Při výhradním zastoupení je zastoupený povinen v určitém území a pro určitý druh obchodů neuzívat jiného obchodního zástupce. Naopak zástupce není oprávněn vykonávat obchodní zastoupení pro jinou osobu a nemůže realizovat obchody ani na svůj vlastní účet, ani na účet třetí osoby.

### **Finanční stabilita společnosti**

Dále bylo zjištěno, že ekonomická situace společnosti je dobrá a firma by ji takto stabilně měla zajistit i do budoucna. Ukazatelé likvidity jsou relativně vysoké, oproti tomu ukazatelé zadluženosti vykazují značně malé hodnoty. Z těchto důvodů je proto vhodné uvažovat o tom, zda společnost dostatečně využívá své zdroje a zda by místo držení tak velkých finančních zásob nebylo výhodnější investovat do dalších výrobků a služeb. Díky vysoké likviditě a nízké zadluženosti je taktéž možný vstup na nové trhy. Analýza ukazatele hotovostní likvidity ukazuje také na velké množství zásob a krátkodobých pohledávek ve struktuře oběžného majetku. Proto je možné navrhnout společnosti, aby se zaměřila více na efektivnější řízení pohledávek a zásob.

Nepříznivým zjištěním byl pokles všech ukazatelů rentability. Pokles je dán především vývojem zisku a také tím, že veškeré potřeby financuje společnost především ze zdrojů vlastních. Je nutné tedy zvýšit rentabilitu. V první řadě je nutné navýšit rentabilitu vlastního kapitálu. Rentabilitu vlastního kapitálu je možné zvýšit pomocí cizího úročeného kapitálu. Tím by mělo dojít k tomu, že se sníží daňové zatížení použitím cizího kapitálu k financování potřeb a začnou se generovat náklady ve formě úroků z cizího kapitálu. Tyto náklady však sníží zisk, ze kterého se následně vypočítává daň z příjmů, čímž by mělo dojít ke snížení daňového zatížení podniku a výsledná výnosnost vlastního kapitálu by se měla zvýšit. Cizí kapitál je možné užít na výše uvedený vstup na jiné zahraniční trhy. Proto, aby se však společnosti vyplatilo cizí kapitál použít, musí být ukazatelé ROE minimálně ve výši nákladových úroků. V případě, že by byl ukazatel nižší, než jsou úroky nákladové, nedocházelo by ke krytí těchto úroků a podnik by netvořil hodnotu. Dále je vhodné rentabilitu zvýšit růstem zisku, to je možné především popsány marketingovými aktivitami.

## **Optimalizace režijních nákladů**

Dále bylo zjištěno, že firma má vysoké režijní náklady. Proto by bylo vhodné uvažovat o tom, zda některé činnosti (jako jsou například obchodní činnosti, kam lze zahrnout tvorby nabídek a řízení společnosti), neponechat na externích dodavatelích anebo vymyslet nějaké jiné řešení prospěšné pro pokles režijních nákladů (například snížení počtu neúspěšných nabídek). Tyto náklady by bylo možné snížit propojením nabídek s technickým řešením a následným zkrácením technické přípravy zakázky. Ve zmíněném technickém řešení se převážně jedná o zakázky, kde by bylo vhodné doplnění přesných specifikací, čímž by se významně zjednodušilo následné zajištění materiálu s ohledem na cenu a množství produktu. V případě zajištění materiálu by šly režijní náklady snížit objednáváním materiálu přímo na danou zakázku, což by znamenalo výrazné omezení skladových zásob. Zde je tedy opět kladen důraz na nový kvalitnější účetní software. V neposlední řadě se jedná o účetní práce, u kterých nelze nijak snížit režijní náklady. Z toho důvodu je tak pozornost věnována spíše efektivitě provedení těchto prací, nikoliv snižování těchto nákladů. V případě režie certifikace ISO, školení zaměstnanců a bezpečnost práce se jedná o dosti významné nákladové režie, které jsou nutné pro zajištění chodu společnosti. Kvalitní a propracovaný systém školení však vede k růstu hodnoty firmy a režijní náklady se zpět vrátí ve vyšší produktivitě práce.

Dále je možné motivovat zaměstnance a zapojit je do hledání úsporných opatření. Zaměstnanci mohou být dobrým zdrojem nápadů, protože jsou to oni, kdo pracují ve výrobně či v administrativě, a právě oni mohou spatřit rezervy.



## 8 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční pozici společnosti APT, spol. s r.o. a navrhnout doporučení na udržení či posílení její pozice na trhu. Tento cíl byl naplněn postupně.

Nejprve bylo zjištěno, že konkurence představuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů jako jsou domácnosti, firmy a stát, kteří stojí na různých ekonomických typech. Firmy si musí udržet na trhu dostatečnou konkurenceschopnost. Je to schopnost vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky. Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze také chápat jako schopnost vyrábět a prodávat služby, výrobky, a to za podmínek, kdy musí být zachována rentabilita. Konkurenceschopnost tak odlišuje firmu od konkurence. To, co ji odlišuje, se označuje jako konkurenční výhoda. Je to vše, co dává firmě dočasný náskok před konkurencí. Dále také pomůže získat větší podíl na trhu. Konkurenční výhodou může být např. lepší zákaznická podpora nebo služby, rychleji uvedený výrobek na trhu, než konkurence uvedla, lepší marketing a propagace.

Konkurence sama o sobě je velice důležitým faktorem podmiňujícím marketingové možnosti společnosti. Společnosti z tohoto důvodu zjišťují, kdo je jejich konkurentem a kdo by se jím mohl stát, jak silný je daný konkurent a v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jeho cíle, strategie a také silné a slabé stránky. Pro marketingový úspěch na definovaném relevantním trhu je rozhodující uspokojit potřeby spotřebitelů lépe, než to dělá konkurence. Konkurenční analýza se musí zabývat srovnáním naší pozice vzhledem k relativní konkurenci. Poznotek, že úspěch je zajištěn teprve tehdy, když konkurent nezajistí zákazníkovo přání stejným způsobem jako my (*Be different or die*), musí vést k intenzivnější implementaci analýzy konkurence do marketingové koncepce.

Této popsané analýze byla podrobena firma APT, spol. s r.o., která nabízí komplexní řešení procesních technologií v oboru zpracování kapalných plynů. Vyrábí také zařízení na výrobu suchého ledu (CO<sub>2</sub>), teplota suchého ledu je - 78 °C. Tento led se používá převážně na chlazení a také ve zdravotnickém zařízení. APT,

spol. s r.o. realizovala největší zakázky po celé České republice, ale také do zemí jako je Německo, Rusko, Polsko, Ukrajina, Španělsko, Portugalsko, Nizozemí, Bulharsko, Litva, Lotyšsko. V úvodu bakalářské práce byla položena výzkumná otázka, která zní: „Jakou konkurenční pozici má společnost APT, spol. s r.o.“. Na tuto otázku lze odpovědět následovně. Bylo zjištěno, že v České republice společnost APT, spol. s r.o. žádnou konkurenci nepocituje. To znamená, že na českém trhu je společnost APT, spol. s r.o. tzv. „monopolní“, nedochází k cenové konkurenci na straně nabídky. V zahraničí společnost konkuruje především IGas Energy Plc z Velké Británie a CRYOSTAR z Francie. Právě pro zahraniční trhy byly v této práci definovány návrhy na zlepšení současné situace.

## 9 Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: RADIX, s.r.o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] KALKA, R., MÄSSEN, A. Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak. Praha: Grada Publishing, 2002. 110 s. ISBN 80-247-0413-7.
- [6] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. 4. evr. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-0966-6.
- [8] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [9] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [11] PAVEL, Jan. Analýza vlivu míry konkurence na cenu rozsáhlých staveb dopravní infrastruktury. Politická ekonomie, 2010, 58.3: 343-356.
- [12] PAVLÍKOVÁ, Alena, et al. Finanční řízení v praxi. Vyd. 1. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, 1998. 467 sa isbn je ISBN 80-238-4305, 1998, 2.

- [13] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [14] ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [15] ZICH, Robert. Koncepce úspěchu schopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

### **Internetové zdroje**

- [16] APT, spol. s r.o. [online]. Praha, 2015 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.apt.cz/>
- [17] Devizový trh [online]. Praha: Česká národní banka, 2019 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy\\_form.html](https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html)
- [18] Sbírka listin [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58803620&subjektId=426562&spis=90999>
- [19] Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=426562&typ=PLATNY>

## **10 Přílohy**

Příloha 1 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.3.2019

Příloha 2 Výkaz zisků a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.3.2019

Příloha 3 Zadání k bakalářské práci

# Příloha 1 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.3.2019

APT, spol. s r.o. - účet Rozvaha - účetní období ke dni 31.3.2019


Menzurní závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu ke dni 31.3.2019 (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky APT, spol. s r.o.  Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (IČ-Ú se od bydliště)
	Identifikační číslo <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">005 69 861</div>	Poděbradská 470/62 194 00 Praha 9

Označení a	A K T I V A b	Běžné účetní období			Měsíční účetní období
		Brutto 1	Korekce 2	Něto 3	Brutto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>116 040</b>	<b>-23 518</b>	<b>92 522</b>	<b>78 725</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>40 134</b>	<b>-21 554</b>	<b>18 580</b>	<b>20 165</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	641	-641	0	0
B.I.2	Ocenitelná práva	641	-641	0	0
B.I.2.1	Software	550	-550	0	0
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva	91	-91	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	38 893	-20 913	17 980	19 049
B.II.1.	Pozemky a stavby	30 369	-14 174	16 195	17 153
B.II.1.1	Pozemky	7 370	0	7 370	7 370
B.II.1.2	Stavby	22 999	-14 174	8 825	9 783
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8 230	-6 739	1 491	1 649
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	245	0	245	245
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	245	0	245	245
B.II.5.	Podílové základy na dlouhodobý hmotný majetek a podílové základy na dlouhodobý hmotný majetek	49	0	49	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	49	0	49	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	600	0	600	1 116
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	600	0	600	1 116
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>75 258</b>	<b>-1 964</b>	<b>73 294</b>	<b>58 217</b>
C.I.	Zásoby	10 785	0	10 785	9 084
C.I.1	Materiál	8 121	0	8 121	7 850
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 599	0	2 599	1 174
C.I.3	Výrobky a zboží	65	0	65	60
C.I.3.2	Zboží	65	0	65	60
C.II.	Pohledávky	13 579	-1 964	11 615	15 487
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	4	0	4	4
C.II.1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	4	0	4	4
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	13 575	-1 964	11 611	15 483
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	12 018	-1 964	10 054	14 085
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	1 557	0	1 557	1 398
C.II.2.4.3	Šek - daňové pohledávky	1 285	0	1 285	1 280
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	76	0	76	62
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	196	0	196	56
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	14 000	0	14 000	11 000
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	14 000	0	14 000	11 000
C.IV.	Peněžní prostředky	36 894	0	36 894	22 646
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	207	0	207	408
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36 687	0	36 687	22 238
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>648</b>	<b>0</b>	<b>648</b>	<b>343</b>
D.1.	Náklady předešlého období	354	0	354	294
D.3.	Příjmy příštích období	294	0	294	49

\*

Označení	P A S I V A	Stav v běžném účetním období	Stav v uzavřeném účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>92 522</b>	<b>78 725</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>78 701</b>	<b>71 226</b>
A.I.	Základní kapitál	500	500
A.I.1.	Základní kapitál	500	500
A.II.	Álta z kapitálové fondy	444	960
A.II.2.	Kapitálové fondy	444	960
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	444	960
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	64 966	44 717
A.IV.1.	Nesouhrnný zisk minulých let	64 966	44 717
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 791	25 049
B. + C.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>12 219</b>	<b>7 499</b>
C.	<b>Závazky</b>	<b>12 219</b>	<b>7 499</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	804	756
C.I.8.	Odloženy daňový závazek	804	756
C.II.	Krátkodobé závazky	11 415	6 743
C.II.2.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 365	0
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	4 402	3 627
C.II.8.	Závazky ostatní	5 648	3 116
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	955	1 000
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2 473	1 343
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 412	563
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	430	0
C.II.8.6.	Dobradné úřty pasivní	253	85
C.II.8.7.	Jiné závazky	125	125
D.	Časové rozlišení pasiv	1 602	0
D.2.	Výnosy přitížích období	1 602	0

Pozn.:

<p>Sestaveno dne</p> <p>15.3.2019</p> <p>0:00</p>	<p>Podpisový zámek statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový zámek funkce osoby, která je účetní jednotkou</p> 
<p>Předmět forma účetní jednotky</p> <p>společnost s ručením omezeným</p>	<p>Předmět podnikání</p> <p>vývoj, projekce a konstrukce strojních výrobků a zařízení montáž, opravy a revize výrobních plynových zařízení vývoj, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů</p>

## Příloha 2 Výkaz zisků a ztráty v plném rozsahu ke dni 31.3.2019

APT, spol. s r.o. - Výkaz zisků a ztrát včetně účetní závěrky ke dni 31.3.2019

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>v plném rozsahu</b> ke dni 31.3.2019 (v celých tisících Kč)	Ověřovací firma nebo jiný název účetní jednotky APT, spol. s r.o.  Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Poděbradská 470/62 194 00 Praha 9
	Identifikační číslo 005 69 861	


Označení a	T E X T b	Skutčnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	90 277	78 172
II.	Tržby za prodej zboží	478	774
<b>A.</b>	<b>Výkomová spotřeba</b>	<b>60 251</b>	<b>48 754</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	358	631
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	37 854	28 515
A. 3.	Služby	22 039	19 608
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-1 425</b>	<b>4 801</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>24 364</b>	<b>18 942</b>
D. 1.	Mzdové náklady	17 740	13 789
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 624	5 153
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	6 294	4 937
D. 2. 2.	Ostatní náklady	330	216
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>-3 684</b>	<b>6 320</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 309	1 320
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 309	1 320
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	-4 993	5 000
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 792</b>	<b>685</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	34	200
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	0	31
III. 3.	Jiné provozní výnosy	1 758	454
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>966</b>	<b>1 230</b>
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	31
F. 3.	Daně a poplatky	82	333
F. 5.	Jiné provozní náklady	884	866
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>12 075</b>	<b>-416</b>

\*



Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>25 000</b>
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	25 000
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>3 230</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku</b>	<b>0</b>	<b>3 000</b>
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	3 000
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezerv ve finanční oblasti</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>1 261</b>	<b>1 393</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>496</b>	<b>706</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	764	25 457
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	12 839	25 041
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>48</b>	<b>-8</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	0	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	48	-8
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	12 791	25 049
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	12 791	25 049
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	93 808	109 024

Pozn.:

Sestaveno dne 25.7.2019 0:00	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání vývoj, projekce a konstrukce strojářských výrobků a zařízení montáž, opravy a revize vyhledávacích plynových zařízení vývoj, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

## Příloha 3 Zadání k bakalářské práci



### Zadání bakalářské práce

**Autor:** Kateřina Burešová

**Studium:** I1700500

**Studijní program:** B6209 Systémové inženýrství a informatika

**Studijní obor:** Informační management

**Název bakalářské práce:** **Analýza konkurenceschopnosti společnosti APT, spol. s r.o.**

**Název bakalářské práce AJ:** Competitiveness analysis of APT, spol. s r.o.

#### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenční pozici firmy APT, spol. s r.o. a navrhnout doporučení na zlepšení pozice.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska práce
4. Analýza konkurenceschopnosti APT, spol. s r.o.
5. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
6. Závěr

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: RADIX, s.r.o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

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

**Garantující pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 8.10.2018